Niveau(x) d'enseignement : 1 Numéro EDUQ : 9370385
Centre d'intérêt : 140

Asselin, Gilles.

Programme d'information et de communication pour le compte de la Commission scolaire Des Ilets / par Gilles Asselin. -- [Québec?] : G. Asselin, 1990
[x], 167 f. ; 28 cm.

Résumé : f. ix-[x]. "Projet d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la Maîtrise en administration publique". Bibliogr. : f. 165-167.

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Système d'information * Communication * Marketing * Elaboration de programmes * Analyse de besoins * Commission scolaire * Primaire (Ordre d'enseignement) * Secondaire (Ordre d'enseignement)

Identificateur(s) de nom : Commission scolaire Des Ilets

Identificateur(s) de sujet : AIDA (Modèle)

Le plan d'information et de communication a été élaboré en vue d'avoir un impact positif sur l'image des écoles de la commission scolaire Des Ilets et sur l'organisation en général. Le projet d'intervention vise à proposer un programme triennal d'information et de communication, à effectuer l'analyse diagnostique de la situation et à formuler les recommandations pour assurer la réalisation du plan. Dans un premier temps, l'étude tente de cerner l'environnement conjoncturel. En second lieu, elle définit le problème d'information et de communication à la commission scolaire. Elle précise ensuite le cadre conceptuel de l'étude, la démarche et la méthodologie pour la conception d'un programme de communication, pour l'analyse diagnostique des besoins des stratégies d'intervention. Elle présente enfin le plan de communication et ses principaux éléments constitutifs. Finalement, elle propose à l'organisme des recommandations reliées à l'ensemble de la problématique étudiée.

Type de document :

T370385

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Programme d'information et de communication pour le compte de la Commission scolaire Des Ilets

PAR
Gilles Asselin
(promotion 1983-86)
temps partiel

Projet d'intervention présenté à l'ENAP
en vue de l'obtention de la Maîtrise en administration publique

Québec
1990

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

INT
1046

9370385

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

SOUTENU
le 29 mai 1990 à Québec

Programme d'information et de communication pour le compte de la Commission scolaire Des Ilets

PAR
Gilles Asselin
(promotion 1983-86)
temps partiel

Projet d'intervention présenté à l'ENAP
en vue de l'obtention de la Maîtrise en administration publique

Québec
1990

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

INT
1046

9370385

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

SOUTENU
Le 29 mai 1990 à Québec

Programme d'information et de communication pour le compte de la Commission scolaire Des Ilets

PAR
Gilles Asselin
(promotion 1983-86)
temps partiel

Projet d'intervention présenté à l'ENAP
en vue de l'obtention de la Maîtrise en administration publique

Québec
1990

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier particulièrement monsieur Gaétan Genois, secrétaire général, et madame Louise Raymond, agente d'information à la Commission scolaire Des Ilets pour leur disponibilité et leur engagement dans la réalisation de ce mandat.

Nous soulignons également l'apport de mesdames Danielle Lajeunesse et Monique Simond-Nadeau, de messieurs Michel Bergeron et Jules Giguère, à titre de membres d'un comité de travail qui ont contribué plus particulièrement à l'élaboration des questionnaires d'enquête.

Nous ne saurions également passer sous silence l'empressement des élèves, des parents et du personnel à participer à l'enquête menée en novembre 1988. Leur intérêt confirme à lui seul l'importance du dossier.

Finalement, il nous faut signaler la participation de monsieur Pierre Desaulniers, professeur en marketing à l'Ecole nationale d'administration publique, particulièrement pour ses précieux conseils et son apport professionnel remarquable.

AVANT-PROPOS

Ce projet d'intervention, activité obligatoire à l'obtention de la Maîtrise en administration publique a été réalisé à la Commission scolaire Des Ilets. Il a comme objectif de proposer une solution au problème d'organisation des communications tant à l'interne qu'à l'externe.

TABLE DES MATIERES

	PAGES
REMERCIEMENTS	II
AVANT-PROPOS	III
TABLE DES MATIERES	IV
LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX	VII
RESUME DES CONCLUSIONS DU PROJET	IX
1. INTRODUCTION	1
2. ENVIRONNEMENT CONJONCTUREL	4
2.1 Environnement politico-administratif	5
2.2 Environnement socio-démographique	7
2.3 Environnement économique	9
3. DEFINITION DU PROBLEME	11
3.1 Statut de l'organisation	12
3.2 Historique	12
3.3 Définition du problème	14
3.4 Importance du sujet	19
3.5 Objectifs spécifiques du projet d'intervention	20
4. CADRE CONCEPTUEL	21
4.1 Concepts-clés	22
4.1.1 Notion de communication	22
4.1.2 Processus de communication	22
4.1.3 Communications sociales - publicitaires - organisationnelles - interpersonnelles	25
4.1.4 Communications et marketing	29
4.1.4.1 Marketing	30
4.1.4.2 Communications	32

4.1.5 Mécanismes d'influence des communications 33
4.1.6 Facteurs d'influence du comportement d'achat 36
4.1.6.1 Facteurs internes à l'individu 37
4.1.6.2 Facteurs externes à l'individu 39

5. DEMARCHE ET METHODOLOGIE 43

5.1 Niveaux de planification 44
5.2 Processus de conception d'un programme de communication 45
5.2.1 Analyse diagnostique des besoins de communication 48
5.2.1.1 Formulation du problème 48
5.2.1.2 Planification de la démarche 49
5.2.1.3 Diagnostic des variables de communication 49
5.2.1.4 Formulation du diagnostic et des mesures à prendre 53
5.2.2 Définition des objectifs de communication 55
5.2.3 Elaboration des stratégies d'intervention 56
5.2.4 Conception du message 59
5.2.4.1 Formulation de l'axe de communication 59
5.2.4.2 Conception du message 62
5.2.5 Choix des médias 64
5.2.6 Budgétisation 65
5.2.7 Contrôle et évaluation 66
5.2.7.1 Pré-tests 67
5.2.7.2 Post-tests 67
5.3 Méthodes et instruments utilisés 68
5.3.1 Au niveau de l'analyse diagnostique des besoins en communication 68
5.3.1.1 Formulation de la problématique 68
5.3.1.2 Analyse diagnostique des variables de communication 68
5.3.1.3 Analyse diagnostique du contexte environnemental 78
5.3.1.4 Formulation du diagnostic et des orientations 79
5.3.2 Au niveau de la détermination des objectifs 81
5.3.3 Au niveau de l'élaboration des stratégies d'intervention 83
5.3.4 Au niveau de la formulation de l'axe 84

6. LE PLAN DE COMMUNICATION 86

6.1 L'analyse de l'offre 87
6.1.1 Les services offerts 87
6.1.2 Les caractéristiques constitutives 93
6.2 Le profil du marché 105
6.2.1 La clientèle 105
6.2.2 La concurrence 108
6.3 Les données de base diagnostique 109
6.3.1 Satisfaction des élèves et des parents en regard aux services pédagogiques offerts 109
6.3.2 Perceptions et opinions des parents: système public et privé d'enseignement 111
6.3.3 Intérêt des parents pour la chose scolaire 116
6.3.4 Qualité de la gestion dans l'organisation 118
6.3.5 Sentiment d'appartenance des employés 118
6.3.6 Etat des communications internes 120
6.3.7 Etat des communications externes 123
6.4 Les objectifs de communication 126
6.5 Les stratégies de communication 129
6.5.1 Communications de masse 129
6.5.2 Communications personnalisées 130
6.5.3 Le programme de communication 130
6.5.4 L'axe de communication 146
6.6 Structures opérationnelles 148
6.6.1 Le personnel 148
6.6.2 Le partage des responsabilités 151
6.7 Budgétisation 153

7. RECOMMANDATIONS 154

7.1 Problèmes et solutions 155
7.2 Recommandations 155

8. CONCLUSION 162

9. BIBLIOGRAPHIE 165

10. ANNEXE 167

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

		PAGES
A.	Les éléments de la communication.	23
B.	Eléments essentiels de la communication.	24
C.	La communication de masse.	28
D.	Quatre modèles de hiérarchisation des effets.	34
E.	Principales tâches des communications.	35
F.	Unité centrale de contrôle dans le processus d'achat.	36
G.	Facteurs d'influence sur le comportement d'achat (Engel, Kollat, Blackwell).	38
H.	Facteurs d'influence du comportement d'achat (Pierre L. Desaulniers).	41
I.	Niveaux de planification.	44

LISTE DES TABLEAUX

1.	Les sept étapes du processus d'élaboration d'un programme de communication.	46
2.	Le programme de communication: activités à réaliser.	47
3.	Modèle de marketing mix adapté aux services publics.	51
4.	Activités de formulation des objectifs.	56
5.	Les stratégies d'influence selon Pierre L. Desaulniers	58

6.	Appréciation de la force de l'axe et actions proposée.	61
7.	Processus de conception du message selon Pierre L. Desaulniers.	63
8.	Informations à considérer dans le choix des médias.	64
9.	Fiche de description du profil des publics-cibles.	74
10.	Fiche descriptive du marketing mix.	76
11.	Diagnostic: mesures à prendre.	80
12.	Les phases du modèle AIDA.	82
13.	Grille d'analyse d'efficacité des approches stratégiques.	84
14.	Programme de communication.	133
15.	Structure opérationnelle.	150

RESUME DES CONCLUSIONS DU PROJET

Lors de nos rencontres préliminaires avec les représentants de la Commission scolaire Des Ilets, nous avions identifié un problème organisationnel portant sur la gestion de l'information et des communications. Ce problème se manifestant surtout au niveau de la notoriété et de l'image de l'organisation, nous avons convenu que la planification des actions futures à ce niveau se concrétiserait par l'élaboration d'un plan d'information et de communication. Nous souhaitons que notre intervention corrige les lacunes qui se sont confirmées lors de l'analyse diagnostique.

Afin de faciliter la concrétisation du plan d'information proposé, nous recommandons à la Commission scolaire Des Ilets, au chapitre 7, quelques actions de mise en oeuvre. Nous nous permettrons ici d'en faire une brève synthèse.

Notre recommandation majeure porte, il va de soi, sur l'adoption du plan et la priorisation annuelle des activités; ce plan doit devenir un outil de gestion annuel.

Les autres recommandations portent sur l'évaluation et la mise à jour annuelles du plan, sur la structure opérationnelle et le personnel requis, sur l'élaboration d'un plan marketing.

Nous recommandons également que l'organisation mette à profit ses ressources internes et des ressources externes pour poursuivre les

recherches inhérentes aux clientèles-cibles des différentes municipalités de son territoire.

Pour conclure, respectueux de l'encadrement financier déterminé par la Commission scolaire Des Ilets en regard de ce dossier, nous lui proposons d'accentuer ses démarches en vue de faire participer les divers organismes publics et privés à certaines actions d'envergure au niveau des communications tels les expositions de travaux d'élèves, les galas reconnaissances, la production d'un journal pour la population du territoire.

En terminant, nous tenons à souligner que l'adoption en janvier 1990 par le Conseil des commissaires, du plan d'information proposé et la mise en place prochaine de la structure opérationnelle recommandée sont pour nous, une marque d'appréciation importante de l'organisation en regard de la réalisation du mandat qu'elle nous avait confié.

1. INTRODUCTION

1. INTRODUCTION

Dans le cadre de ses activités annuelles, la Commission scolaire Des Ilets a confié au secrétaire général le mandat d'élaborer un plan d'information et de communication susceptible d'avoir un impact positif sur l'image de ses écoles et de l'organisation en général. La commission scolaire désire avoir l'appui, la confiance et l'adhésion du public en lui faisant mieux comprendre les rôles, les buts et les réalisations de ses écoles.

Globalement la Commission scolaire Des Ilets est préoccupé par:

- l'image qu'elle projette et le niveau de satisfaction de ses clients;
- la qualité et la quantité des moyens de communication actuellement mis de l'avant;
- la satisfaction et la fierté de ses personnels en regard à la réalisation de sa mission;
- la perte de clientèle observée lorsque les élèves passent du niveau primaire au niveau secondaire;
- le partage des rôles et responsabilités entre les écoles et le siège social en regard avec l'information.

De façon générale, le présent projet d'intervention vise à:

- proposer un programme triennal d'information et de communication;
- réaliser l'analyse diagnostique de la situation;
- formuler les recommandations susceptibles d'assurer la réalisation du plan.

Tout au long de ce travail, la démarche suivante sera appliquée. Premièrement nous tenterons de cerner brièvement l'environnement conjoncturel. Dans un deuxième temps, nous définirons plus précisément le problème. Nous préciserons ensuite le cadre conceptuel de l'étude, la méthodologie utilisée et les principaux constats du diagnostic.

Le coeur du projet portera sur le plan d'information et de communication et sur ses principaux éléments constitutifs. Finalement nous proposerons à l'organisme des recommandations reliées à l'ensemble de la problématique étudiée.

2. ENVIRONNEMENT CONJONCTUREL

2. ENVIRONNEMENT CONJONCTUREL

2.1 Environnement politico-administratif.

Vingt-cinq ans après la réforme, le Québec a achevé une longue réflexion sur l'éducation en adoptant en 1988 une nouvelle Loi sur l'instruction publique.

Cette loi vise principalement à donner à l'école une plus grande autonomie juridique sans briser les liens organiques qui l'unissent à la commission scolaire et au réseau des écoles de la commission scolaire. Elle reconnaît à l'école et à ses agents une meilleure participation dans l'élaboration des décisions de la commission scolaire.

Cette nouvelle loi issue d'une vaste consultation entreprise dans les années "80" adapte le cadre législatif et administratif du système public d'enseignement primaire et secondaire aux consensus sociaux, notamment en rapport avec le rôle de l'école, ses liens avec la commission scolaire et les relations entre ses agents d'éducation: parents, enseignants, personnels, élèves, directeur de l'école.

Dans le même contexte, le gouvernement décrétait une autre loi traitant spécifiquement des élections scolaires. Celle-ci vise à revaloriser la démocratisation en milieu scolaire et met en place un train de mesures susceptibles de favoriser la démocratie scolaire.

Cette loi vise entre autres à l'harmonisation générale des dispositions relatives aux élections scolaires avec la Loi électorale.

Notons également que l'année 1985-86 permit au Québec de faire le point sur l'état de santé de l'école. Les Etats Généraux sur la qualité de l'éducation tenus en avril 1986 permettaient aux divers agents d'éducation de dégager certaines conclusions venant préciser l'environnement éducationnel et ses priorités.

Ainsi l'école publique doit:

- avoir des exigences plus élevées et plus de rigueur eu égard à l'enseignement des matières de base;
- revaloriser le secteur de l'enseignement professionnel par une mise à jour des programmes, de l'équipement et des enseignants;
- cesser de remettre en question les structures et les programmes d'enseignement;
- impliquer davantage les enseignants dans le développement et l'application des programmes et de la pédogogie;
- fournir aux enseignants le support requis au niveau professionnel et au niveau des moyens d'enseignement;
- véhiculer des valeurs choisies par tous les intervenants et les usagers de l'école;
- assurer une véritable concertation entre les parents, la direction et les enseignants dans la détermination des objectifs de l'école;
- viser la concertation et la collaboration dans le cadre de l'intégration des EDAA en classes régulières;
- offrir des services complémentaires aux élèves.

<u>Relations de travail entre l'état employeur et les enseignants.</u>

Pour une deuxième fois consécutive, le gouvernement en est venu à signer une entente négociée avec les enseignants du système scolaire québécois. Fait à signaler, les négocia-

tions, tant à l'échelle nationale qu'au niveau local, se sont déroulées dans le respect des règles établies. Le climat entre l'état employeur et le syndicat des enseignants du Québec semble à ce moment propice à une saine collaboration susceptible de faire avancer la cause de l'enseignement au Québec.

Signalons d'ailleurs une étude du Conseil supérieur de l'éducation réalisée en janvier 1984 à la demande du Ministre de l'éducation. Cette étude, fondée essentiellement sur des centaines de témoignages reçus de divers milieux de l'éducation, fait un état sans précédent de la profession d'enseignant et de ses principales caractéristiques. La condition enseignante apparaît ici comme une préoccupation collective qui appelle une réponse collective. Le Conseil souhaitait que cette étude serve de référence à la réflexion, la collaboration et la concertation de tous les intéressés pour trouver des solutions réalistes et améliorer la qualité des services à tous les élèves des écoles québécoises. Il est intéressant de penser que les conclusions de l'étude ont pu, de près ou de loin, avoir des impacts positifs sur les dernières rondes de négociations, plus particulièrement sur les éléments de l'entente relatifs à la tâche des enseignants.

2.2 Environnement socio-démographique.

On assiste au Québec comme en bon nombre d'endroits du globe

à une évolution de la société qui engendre des problèmes profonds dont l'école est à la fois le témoin, la caisse de résonnance et l'agent intégrateur.

Au plan démographique, le phénomène de la dénatalité fait en sorte que le Québec doit dorénavant compter sur l'immigration et une faible reprise des naissances pour stabiliser sa croissance; en ce sens les grands centres urbains sont davantage pluralistes.

Les valeurs traditionnelles sont remises en question et remplacées par de nouvelles valeurs elles-mêmes souvent éphémères. La pluralité des valeurs et des croyances en matière de foi en est un exemple frappant.

Le chômage et la pauvreté, la consommation de drogues, l'exploitation sexuelle, la violence, les inégalités sociales, ... tout cela influence les mentalités et le comportement des jeunes.

La famille s'est modifiée considérablement: on retrouve des familles monoparentales, des couples avec des enfants dont les partenaires changent constamment, des familles "traditionnelles".

De plus en plus, les deux conjoints se retrouvent sur le marché du travail ce qui n'est pas sans compliquer les communications parents et enfants; certains parents demeurent loin-

tains, désintéressés, absents et fuyants en dépit des problèmes éprouvés par leurs enfants.

"Les médias modernes provoquent une nouvelle manière d'appréhender le monde et de communiquer sa pensée et ses états affectifs; une manière basée sur l'instantanéité et la globalité de la perception de la pensée" (Conseil supérieur de l'éducation, La condition enseignante, 1984, page 27).

En fait, on assiste à des bouleversements socio-démographiques majeurs qui affectent constamment l'essence même de l'éducation: l'enfant.

2.3 Environnement économique.

La crise économique survenue pendant la dernière décennie a entraîné des choix sévères, des ralentissements de l'expansion et même une diminution douloureuse dans les services offerts plus particulièrement au niveau de l'éducation, des services de santé et des services sociaux.

Le caractère aigu de la situation et le pessimisme qui en découle ont donné naissance à ce qu'il est convenu d'appeler la "gestion de la décroissance".

Plus particulièrement en éducation, les réductions budgétaires successives ont été perçues par nombre d'intervenants comme le signal de l'abandon de grands idéaux de la réforme de l'enseignement amorcée par le rapport de la Commission royale

d'enquête sur l'enseignement dans la province de Québec en 1964. De plus, la limite de taxation imposée aux commissions scolaires a amené à toutes fins pratiques plusieurs de celles-ci à réviser leurs priorités d'actions et à réduire leurs services pour éviter ou à tout le moins alléger leur déficit annuel.

Cependant, en début de cette décennie nouvelle plusieurs intervenants au niveau politique, social et économique prônent des investissements plus grands en éducation. Ceux-ci ne sont pas s'en rappeler qu'au cours des vingt-cinq dernières années, pour la population en général, l'éducation a été un projet de société, qu'on doit se rappeler les objectifs initiaux et fournir les efforts pour poursuivre leur attente.

C'est donc à la lumière de ces tendances, de ces évènements qu'il nous faut maintenant préciser et traiter le problème spécifique auquel la commission scolaire a décidé de s'attaquer. Nous nous proposons de définir cette problématique au chapitre suivant.

3. DEFINITION DU PROBLEME

3. DEFINITION DU PROBLEME

Dans ce chapitre nous tenterons, d'une part de circonscrire brièvement la situation organisationnelle de la Commission scolaire Des Ilets et, d'autre part de définir le problème de façon préliminaire. Finalement nous cernerons l'importance de ce sujet pour l'organisation ainsi que les objectifs visés par le projet d'intervention.

3.1 Statut de l'organisation.

La Commission scolaire Des Ilets est une organisation faisant partie du réseau public d'enseignement du Québec. Elle existe conformément à la Loi sur l'instruction publique qui a pour objet de prévoir l'organisation du système scolaire pour l'éducation préscolaire et l'enseignement primaire et secondaire.

L'organisation a comme mission d'assurer l'éducation et le développement intégral de tous les enfants de son territoire au niveau préscolaire, primaire et secondaire en leur donnant des services éducatifs de qualité; ceux-ci comprennent des services de formation et d'éveil, des services d'enseignement général et professionnel, des services complémentaires et personnels ainsi que des services particuliers pour les élèves handicapés et en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage.

3.2 Historique.

La Commission scolaire Des Ilets a été créée en 1972 par le regroupement des commissions scolaires locales d'Orsainville,

de Notre-Dame-des-Laurentides, de Lac Saint-Charles, de Lac Beauport et de Stoneham. Jusqu'au 1er juillet 1985, elle assurait, dans ses quatorze écoles, l'enseignement à cinq mille trois cents élèves de niveau préscolaire et primaire sur un vaste territoire limité au nord par le Parc des Laurentides, au sud et à l'est par l'ancienne municipalité de Charlesbourg, à l'est par la municipalité de Beauport et à l'ouest par les municipalités de St-Emile et Charlesbourg-Ouest.

Le 1er juillet 1985, les Commissions scolaires Des Ilets et Charlesbourg décidaient, avec l'approbation du Ministère de l'éducation, de récupérer leurs responsabilités eu égard à l'enseignement secondaire. En conséquence, l'entité identifiée comme la Commission scolaire régionale Jean-Talon faisait place à deux commissions scolaires intégrées autonomes.

Actuellement, la Commission scolaire Des Ilets assume la responsabilité des services aux sept mille huit cents élèves de niveau préscolaire, primaire et secondaire de son territoire.

L'intégration doit être perçue comme un évènement majeur dans la vie de l'organisation. Plus qu'un phénomène politique et administratif, il faut y voir un évènement marquant sur le plan humain pour l'ensemble des personnels concernés. Outre les problèmes administratifs, structurels et culturels qu'a soulevés ce phénomène il nous faut signaler les efforts requis au niveau des relations humaines et de la communication:

l'intégration de deux organismes laissent souvent un taux assez élevé de personnel insatisfait ayant le sentiment d'être dévalorisé, défavorisé, non considéré.

3.3 Définition du problème.

3.3.1 En général, les gens semblent connaître les services offerts par l'organisation mais peuvent difficilement en évaluer la qualité.

Si les clients connaissent les services, sont-ils en mesure de les évaluer et comment? Souvent, les parents prétendent que les services sont meilleurs "ailleurs" à partir de ce qu'ils entendent, à partir de ce qu'ils observent chez leurs propres enfants. Il s'agit souvent d'une évaluation fondée sur des perceptions et non sur des faits. L'évaluation est souvent "globale" et "brutale" et sans discrimination en regard des services publics d'enseignement. Des évènements isolés ont été maintes fois perçus comme le reflet global de ce qui se faisait dans le secteur public. La Commission scolaire Des Ilets est convaincue que, dans l'ensemble, les services offerts dans ses écoles sont de qualité et se comparent avantageusement à ce qui se fait ailleurs. Comment rapprocher la perception des parents de la réalité?

3.3.2 L'organisation est préoccupée par l'image qu'elle projette et le niveau de satisfaction de ses clients.

Dans la mesure où la très grande majorité de sa clientèle est "captive" du système public d'enseignement, l'organisation n'a pas à craindre la concurrence féroce du système privé; cependant, elle doit se préoccuper de la concurrence d'image, de son niveau de notoriété, à tout le moins en regard des autres organisations du système public. En ce sens, il est capital de connaître le niveau de satisfaction de sa clientèle: il est impérieux que l'organisation soit convaincue que même en situation de "libre choix total" ses clients retiendraient ses services.

3.3.3 <u>L'organisation est préoccupée par la qualité et la quantité des moyens de communication actuellement utilisés auprès du public et par l'absence d'un programme d'information et de communication.</u>

Ces dernières années, l'information et la communication n'ont pas été une préoccupation d'ensemble dans l'organisation. Tant au niveau du contenu que de la forme, la "communication" était laissée au gré des évènements, des individus. A défaut de planification, on peut parler dans certains cas d'improvisation, dans d'autres de témérité ou de gestes futiles ou gratuits, le tout sans impacts majeurs sur la population.

L'organisation, dans sa collectivité, n'a jamais réussi à organiser ses communications autour d'une politique

d'information et de communication qui est vite tombée dans l'oubli.

L'organisation désire mettre en place un plan d'information et de communication mettant en valeur la qualité de ses services et l'excellence de ses réalisations.

Si l'on considère les efforts humains et financiers consentis jusqu'à maintenant, tant au niveau de la Commission scolaire Des Ilets qu'au niveau des écoles, on pense pouvoir faire plus et mieux au même coût. Il est inacceptable que les efforts consentis ne soient ni concertés ni organisés en vue d'atteindre des objectifs prédéterminés: on ne peut plus persister à vouloir informer pour informer.

3.3.4 <u>L'organisation est préoccupée plus particulièrement par la satisfaction et la fierté de ses personnels eu égard à la réalisation de sa mission.</u>

L'organisation souhaite que ses personnels soient le principal véhicule de sa compétence à remplir sa mission; elle croit avoir tout pour réussir, du personnel qualifié, des services éducatifs de qualité.

La situation actuelle laisse entrevoir des doutes sérieux quant au rôle joué par le personnel relativement à l'image et au développement de l'organisation. Les enseignants, plus particulièrement, sont souvent

essoufflés par les nombreux changements survenus ces dernières années dans le monde de l'éducation; de plus, ils sont affublés par une opinion publique négative à leur égard, opinion souvent nourrie par les luttes syndicales, les échecs de certaines réformes qui pourtant leur ont souvent été imposées. De plus, il existe entre le corps professoral des niveaux primaire et secondaire des divergences d'idées et de perception, un manque d'information qui fait en sorte qu'on ne se sent pas dans la même organisation, qu'on doute même de la qualité de ce qui se fait dans chacun des secteurs.

3.3.5 <u>L'organisation est préoccupée par la perte de clientèle observée lorsque les élèves passent du niveau primaire au niveau secondaire.</u>

Cette perte annuelle de clientèle s'établit à environ 12% par année (+ ou - 100 élèves), ce qui représente pour tout le cours secondaire environ cinq cents élèves. Si cette perte de clientèle semble à première vue "minime" comparativement aux pertes de 40% enregistrées dans certains milieux, force est d'admettre qu'aucune institution privée n'opère sur le territoire immédiat de l'organisation: on peut s'interroger sur l'ampleur que prendrait le phénomène si la Commission scolaire Des Ilets opérait en territoire occupé par les

institutions privées.

En admettant qu'il y aura toujours des clients qui choisiront l'enseignement privé, l'organisation désire réduire au minimum le nombre d'élèves passant au secteur privé à la fin du cours primaire.

3.3.6 <u>L'organisation est préoccupée par le partage des rôles et responsabilités entre les écoles et l'organisme central eu égard à la communication.</u>

La Commission scolaire Des Ilets désire jouer un rôle de support, de coordination eu égard à l'information et à la communication; elle offre les services d'enseignement du primaire jusqu'au secondaire dans seize écoles et croit en la nécessité que le leadership de la communication soit assuré au niveau de l'organisme central.

Chacune des écoles fait des efforts pour informer la population sur les services offerts et leurs principales réalisations. S'appuyant sur l'autonomie "relative" dont elles jouissent et les particularités de leur milieu, elles sont souvent réfractaires aux actions d'ensemble, menées par la commission scolaire, elles croient davantage aux actions décentralisées.

Comment alors en arriver à créer une crédibilité valable pour treize écoles primaires, crédibilité transfé-

rable à trois écoles secondaires. Comment procurer une cohérence minimale assurant finalement la crédibilité d'une organisation desservant des élèves âgés de cinq à dix-sept ans?

3.4 Importance du sujet.

La Commission scolaire Des Ilets accorde une grande importance au problème de l'information et de la communication.

3.4.1 Le présent rapport se veut l'aboutissement opérationnel des "orientations administratives à l'égard de l'information et de la communication" adoptées par le Conseil des commissaires le 4 mai 1988.

3.4.2 Des facteurs tels les variations démographiques, la mobilité des familles, le nombre croissant de contribuables n'ayant pas d'enfants à l'école nécessitent une évaluation constante des moyens de communication pour rejoindre les clientèles et répondre à leurs besoins.

3.4.3 La commission scolaire doit planifier ses communications pour tenir compte de la concurrence, des rumeurs qui dévalorisent le système public d'enseignement et pour assumer sa responsabilité d'informer les citoyens et les rassurer sur la qualité des services offerts. La commission scolaire a tout intérêt à bien informer sa communauté pour obtenir, conserver son soutien.

3.4.4 Le projet permettra à l'organisation pour la première fois, d'arrimer son information à un plan triennal issu d'une analyse diagnostique de la situation.

3.5 Les objectifs spécifiques du projet d'intervention.

De façon plus spécifique, le présent projet d'intervention permettra à l'organisation d'atteindre les objectifs suivants:

3.5.1 Un plan d'information et de communication comprenant les éléments suivants:

- les objectifs à atteindre;
- les stratégies d'intervention susceptibles d'agir sur les connaissances, les attitudes et le comportement des publics-cibles;
- l'axe de communication des messages véhiculés;
- les moyens de communication appropriés aux stratégies retenues.

3.5.2 Une analyse diagnostique permettant:

- de dégager l'état des communications internes et externes;
- de préciser les causes du préjugé favorable en faveur du secteur privé d'enseignement, plus particulièrement au niveau secondaire;
- de dégager les facteurs internes et environnementaux susceptibles d'agir sur la satisfaction et la fidélité des clients;
- de dégager les perceptions et attitudes des élèves, des parents et du personnel envers ses services;
- de faire des recommandations en ce qui a trait à l'offre de service.

4. CADRE CONCEPTUEL

4. CADRE CONCEPTUEL

Dans ce chapitre nous allons préciser le cadre théorique du projet d'intervention. Nous déterminerons le cadre conceptuel de base et préciserons certaines notions générales nécessaires à la compréhension et à la solution de la problématique.

Nous établirons en cours de route les liens entre le modèle retenu et la problématique organisationnelle.

4.1 Les concepts-clés.

4.1.1 La notion de communication.

Dans le cadre de ce projet nous retenons cette définition proposée par Desaulniers (1989 a, page 13):

- le terme "communication" signifie: une transmission de données portant sur des:
  - faits: êtres, choses, évènements, comportements;
  - idées: sentiments, émotions, sensations exprimées sous formes observables;

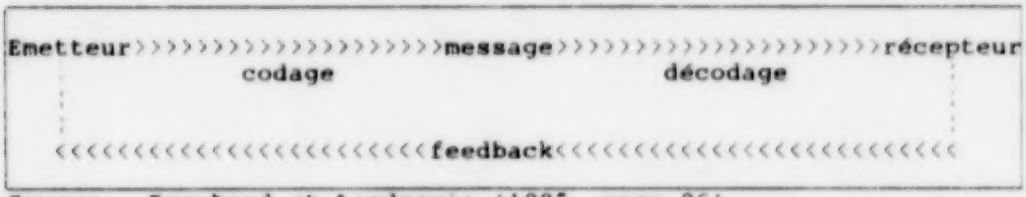
  dans le but:
  - d'informer, de faire connaître;
  - de persuader, convaincre;
  - d'inciter à passer à l'action.

4.1.2 Le processus de communication.

La plupart des théories de la communication (nous pensons particulièrement aux théories de Lasswell H.D., Shannon C. et Weaver W., Schram W., Moles A.) contiennent les éléments suivants reliés au processus de communication. Tel qu'illustré à la figure A, un émetteur transmet un message "codé" à un récepteur, lequel

message est décodé par celui-ci et produit un certain impact auprès de l'émetteur.

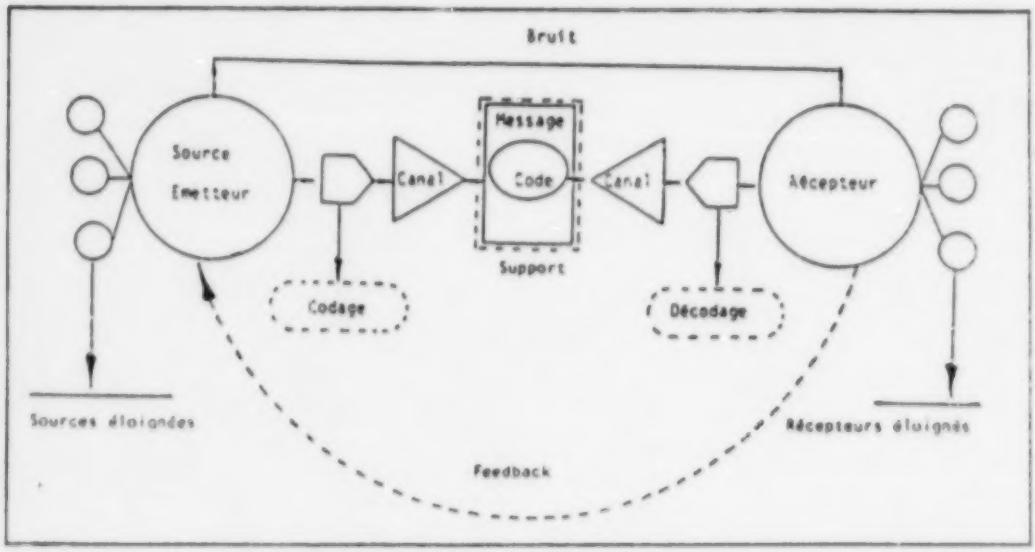
FIGURE A: Les éléments de la communication.



Source: Brochard et Landrevie (1985, page 96).

Dans le cadre de l'élaboration d'un programme d'information, le schéma théorique de la communication sert de modèle permettant d'identifier plus précisément les éléments impliqués et de comprendre leur interrelation. Nous présentons à la page suivante le schéma proposé par Desaulniers (1982, page I.5) qui a l'avantage de présenter l'ensemble des éléments essentiels.

FIGURE B: Schéma de la communication: éléments essentiels.



Source: Desaulniers (1982, page I 5).

Si le schéma est simple, la réalité est des plus complexe à cause de la multiplicité des facteurs agissant les uns sur les autres. En ce sens, nous croyons utile de présenter une définition succincte des principaux éléments du processus.

Les sources : faits, documents, réalisations et expériences à l'origine de la communication.

L'émetteur : celui qui traite l'information, construit le message et organise sa diffusion.

Le codage : le traitement des données selon un certain code en vue de la production et de la transmission d'un message.

Le décodage : l'analyse et la compréhension d'un message.

Le message : le contenu de la communication.

Le code : l'ensemble des symboles, des signes sémantiques et des règles d'un langage.

Le support : l'élément matériel sur lequel est inscrit le message (quotidiens, pellicule, ...).

Le canal : l'ensemble des moyens par lesquels sont véhiculées des informations; c'est le messager entre l'émetteur et le récepteur (exemple: voie hiérarchique).

Les récepteurs: ceux qui captent intentionnellement ou non les messages.

Les bruits : tous les phénomènes interférant lors de la transmission d'un message et qui peuvent le déformer ou l'embrouiller.

Le feedback : la réaction observable provoquée chez le récepteur par le message. C'est un système prévu par l'émetteur pour contrôler la réalisation du plan d'information.

Chacun de ces éléments a des effets sur le résultat de la communication selon les conditions auxquelles ils sont soumis; certaines de ces conditions seront abordées dans le cadre de la présentation du cadre théorique.

4.1.3 Communications sociales - publicitaires - organisationnelles - interpersonnelles.

Les communications peuvent avoir différentes dimensions selon le type de relations ou d'échanges qui sont en jeu. Ce phénomène a comme conséquence que certaines grandes catégories de communication ont des approches et des modalités d'application qui leur sont particulières. Conséquemment à la nature de la problématique organisationnelle définie au chapitre 2, nous croyons

important de définir les différentes catégories de communication.

En effet, la problématique soulevée touchant à la fois les publics interne et externe, les solutions proposées devront être adaptées aux différentes dimensions de la communication.

. Les communications sociales.

Ces communications regroupent toute forme d'échanges organisés entre les individus et les groupes de la société, et visent la mise en commun d'idées ou la participation.

L'individu vit à l'intérieur de groupes sociaux divers dont il reçoit un certain nombre d'informations directes ou indirectes qui orientent son comportement. Ces groupes sociaux varient selon une taille croissante: la famille, les groupes de référence tels les cercles d'amis, les associations professionnelles ou religieuses, les organisations sportives ou culturelles, les classes sociales. Les communications à l'intérieur de ces groupes ont une importance capitale pour une organisation offrant des services publics.

En effet, l'individu peut se conformer aux normes d'un groupe par le simple effet d'imiter le comportement des autres membres ou encore être influencé par le fait qu'il est convaincu que les membres de ce groupe sont en mesure de l'aider à prendre une décision.

Le principal instrument de communication à ce niveau est la publicité de bouche à oreille et de nombreuses études empiriques (Arndt J. World of Mouth Advertising, 1967) montrent que c'est là une des influences les plus puissantes au niveau des sources d'information. Ce moyen d'information considéré comme sûr et crédible peut avoir un impact majeur selon le degré de visibilité d'une commission scolaire.

Par ailleurs à l'intérieur de chaque groupe de référence, il y a des personnes qui, à cause de leur compétence ont plus d'influence que les autres. On appelle ces personnes des leaders d'opinion. D'après Katz et Lazarfeld (Personnel Influence, New York, The Free Press, 1955), "ce sont ces leaders qui servent d'intermédiaires entre les médias d'information et le marché total". D'où l'avantage pour une organisation d'identifier ces personnes, de façon à diriger vers eux ses communications.

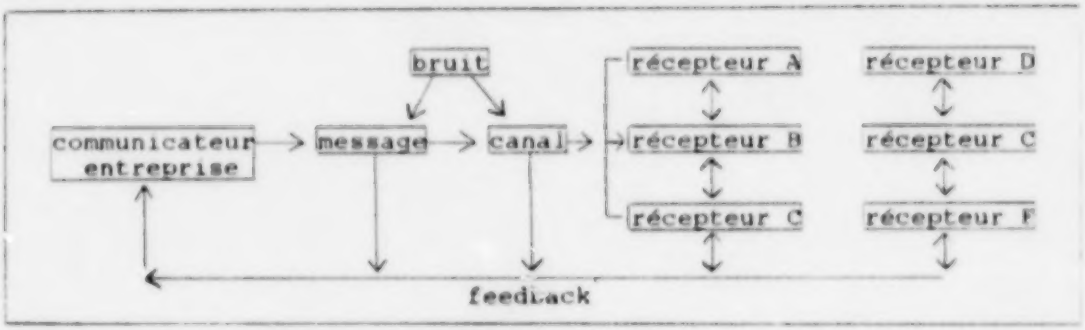
Compte tenu de la mission et de la nature des services offerts par une commission scolaire, nous sommes convaincus que les communications sociales sont un phénomène non négligeable dans l'élaboration d'un plan d'information et de communication.

. Les communications publicitaires.

Il s'agit des communications de masse où "on transmet de l'information par l'intermédiaire de divers médias de grande information. C'est le principal moyen utilisé par les spécialistes pour influencer l'attitude des consommateurs (Le marketing, fondements et applications R.Y. Darmon, M. Laroche, J.V. Petrov, Mc Graw-Hill, 1978)". On utilise ce type de communication pour faire connaître une offre et pour provoquer un comportement d'achat, d'adhésion ou d'utilisation envers celle-ci. Le schéma théorique de la communication cité précédemment (Figure B, schéma de la communication: éléments essentiels) est applicable à la communication publicitaire.

La figure C représente le processus tel qu'illustré par Engel, Woles et Warshaw.

FIGURE C: La communication de masse (Le marketing, fondements et applications R.Y. Darmon, M. Laroche, J.V. Petrov, Mc Graw-Hill, 1978).



Source: Engel, Woles et Marshaw.

"La communication de masse est unique parce que des problèmes comme ceux du feedback différé, de la rigidité du message et d'une plus grande probabilité que le public effectue un traitement sélectif de l'information représentent des menaces à l'efficacité des communications (Le marketing, fondements et applications R.Y. Darmon, M. Laroche, J.V. Petrov, Mc Graw-Hill, 1978)".

. Les communications organisationnelles.

La clientèle de cette forme de communication est interne à l'organisation contrairement aux communications sociales et publicitaires. On parle ici des communications d'ordre opérationnel et psychosocial dans une organisation. Au plan fonctionnel elles assurent la diffusion des orientations, politiques, objectifs; elles sont garantes de la cohérence, de l'efficacité, du contrôle et de l'évaluation des résultats. Sur le plan psychosocial ces communications ont pour objectifs de développer et main-

tenir un climat positif, la motivation du personnel, la cohésion entre les intervenants.

. Les communications interpersonnelles.

Ce type de communication implique l'échange d'information entre l'émetteur et le récepteur dans une relation face-à-face. Que celles-ci se déroulent dans un cadre formel ou informel, elles ont de meilleures chances que les communications publicitaires que le message soit compris et assurent un feedback immédiat.

4.1.4 Les communications et le marketing.

Les commissions scolaires sont des organismes dont la mission première est d'offrir des services d'enseignement; l'origine de ce programme de services réside dans la perception des besoins de la population et de l'intérêt général de la société. On retrouve donc, de par la nature même des services offerts, le concept fondamental d'échange propre à l'approche marketing. C'est l'ensemble des citoyens, collectivement appelés société, qui paie, et ce le plus souvent sous forme de taxes ou d'autres contributions les services offerts par les commissions scolaires. Celles-ci gèrent donc un échange avec les usagers afin de pouvoir confirmer sa mission et survivre. Si une commission scolaire ne donne pas satisfaction à ses usagers, ceux-ci verront l'intérêt d'échanger avec un tel organisme réduit au minimum; ils élèveront des plaintes, s'objecteront à ce que des res-

sources additionnelles lui soient allouées ou pire prôneront que ces ressources soient allouées à d'autres organismes.

C'est donc dans le cadre de la fonction marketing, qu'il nous faut situer les communications: À cet effet, nous résumerons succinctement les principaux éléments constitutifs du marketing. Ce détour nous permettra de déterminer à sa juste valeur le poids de l'information par rapport à l'ensemble des variables.

4.1.4.1 Le marketing.

> Le marketing, comme le mentionne Desaulniers (1985, page 11) est une "fonction de l'entreprise aussi importante que la production, les finances, la gestion et la recherche-développement". Le même auteur (1985, page 8) note également que "le marketing est essentiellement la gestion efficace d'échanges entre deux parties en vue d'assurer la satisfaction réciproque de chacune". Il précise (1989, page 19) que "le marketing a pour fonction d'assurer l'adéquation optimale entre les offres d'une organisation et les attentes des clientèles actuelles et potentielles, en vue de susciter un comportement d'achat d'un produit, de fré-

quentation d'un service, d'adhésion à une cause ou d'obéissance à une impération".

Le marketing en constante interrelation avec l'environnement bénéficie de quatre sources d'influence qui vont permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs:

- l'offre elle-même: produit, service, cause, impération;
- le prix;
- la distribution;
- les communications.

Dans la littérature spécialisée on appelle "marketing mix" le dosage de ces quatre éléments. Cossette et Déry (1987, page 31) affirment d'ailleurs que "mettre au point" un marketing MIX c'est un peu comme inventer une recette de soupe. Ainsi toute organisation doit tenir compte du fait que le comportement du consommateur est influencé par l'ensemble de ce qui est convenu d'appeler les quatre P (On dit "P" pour tenir compte de leur dénomination anglaise: le prix (price), l'offre (product), les canaux de distribution (place), la communication (promotion).

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

4.1.4.2 Les communications.

Quant à elles, les communications selon Desaulniers (1989 b, page 3) ont pour fonctions "d'informer, persuader, motiver un public-cible en vue de le prédisposer positivement et, ultérieurement de stimuler un comportement d'achat". Le programme de communication ne constitue donc qu'un seul des quatre éléments du marketing mix. En conséquence l'organisation ne doit pas prêter au programme de communication des vertus ou des vices qu'il ne saurait supporter. Comme le dit Mermet (1982, page 79) "une bonne communication n'a jamais vendu un mauvais produit". Le programme de communication n'est pas le seul élément en cause dans une opération marketing et il ne peut répondre seul aux objectifs marketing de l'organisation qui sont de répondre, de façon profitable pour elle, aux attentes du marché-cible.

Il faut ici se rappeler que le plan de communication puise dans la banque de données "marketing" les éléments dont il a besoin pour définir ses objectifs, stratégies et tactiques.

C'est par l'ensemble des composantes du marketing mix que le comportement du client est affecté.

4.1.5 Les mécanismes d'influence des communications.

Les communications exigent trop d'énergie et de ressources pour qu'on s'y aventure sans objectifs clairs. Le choix du contenu, du message, du langage, du canal exigent une connaissance précise des effets recherchés. Encore faut-il cependant savoir comment agissent les communications. Veut-on informer, faire agir, provoquer un changement d'attitudes, former, obtenir l'adhésion, convaincre ... ? Par quoi et où faut-il commencer?

Différents modèles tendent à démontrer que les communications agissent progressivement. Philippe Kolter illustre quatre de ces modèles (Desaulniers, 1989 a, page 87).

FIGURE D: Quatre modèles de hiérarchisation des effets.

NIVEAUX	MODÈLE A.I.D.A.	LAVIDGE ET STEINER	MODÈLE DE L'ADOPTION DES INNOVATIONS	DAGMAR
Stade cognitif (information)	Attention	Notoriété Connaissance	Prise de conscience	Attention Compréhension
Stade affectif (attitude)	Intérêt Désir	Goût Préférence	Intérêt Évaluation	Conviction
Stade conatif (comportement)	Action	Conviction Achat	Essai Adoption	Action

Source: Kotler (1980).

Chacun des modèles présentés à la figure "D" décrit le comportement de la clientèle-cible comme étant le résultat de trois étapes psychologiques. En corollaire à cette hypothèse, on peut affirmer que les objectifs de communication devront être adaptés à cette hiérarchisation des effets selon qu'ils viseront à agir sur les connaissances, les attitudes ou les comportements. Desaulniers (1989 a, page 91) présente un excellent guide facilitant la formulation des objectifs de communication à partir du mandat à réaliser.

FIGURE E: Les principales tâches des communications.

Les principales tâches des communications

Comme nous l'avons vu, pour influencer l'action, les communications et plus spécifiquement les messages ont pour mandat d'agir sur:

1- les connaissances (Attention de AIDA)

Dans ce cas, les tâches spécifiques consistent à:

. attirer, éveiller, capter l'attention
. accroître la notoriété de l'organisation, de ses offres
. positionner l'offre dans l'ensemble évoqué
. différencier les offres:
. assurer une présence pernamente
. etc.

2- les attitudes (Intérêt + Désir de AIDA)

Sous cet angle, on peut assigner les tâches suivantes:

. valoriser l'image de l'organisation et de ses offres
. faire valoir les caracteristiques distinctives des offres
. éveiller un besoin ou un désir
. retenir et stimuler l'intérêt
. développer ou modifier les attentes et les perceptions
. persuader que l'offre constitue la solution aux besoins
. développer la motivation et l'intention d'agir
. convaincre de nouveaux clients

3- le comportement (Désir + Action de AIDA)

A cette étape, le pouvoir des communications atteint ses limites. Elles peuvent viser à:

. renforcer les intentions d'agir des publics-cibles et contrer les influences contraires
. pousser le prospect à se rendre sur les lieux:
. inciter à faire un premier essai.
. déclencher un comportement spontané.
. chercher à fidéliser les anciens clients
. stabiliser les "ventes"

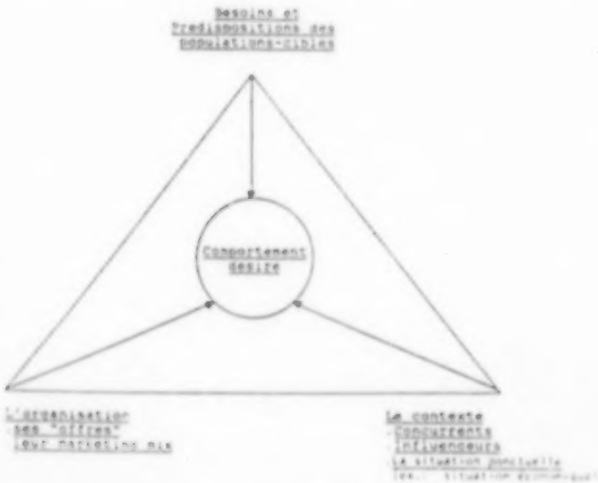
Source: Desaulniers (1989 a, page 91).

4.1.6 Les facteurs d'influence du comportement d'achat.

Comme la définition des communications retenue aux fins de ce projet se situe dans le cadre d'un processus d'influence, c'est-à-dire qu'elles cherchent à agir sur les décisions qui précèdent et déterminent le comportement de la clientèle-cible, il devient impérieux de cerner les facteurs qui influencent ce comportement.

Desaulniers (1989 b, pages 5 - 6) illustre bien l'ensemble des facteurs qui entrent en cause afin d'obtenir de la clientèle-cible un comportement déterminé. Comme le démontre la figure F les facteurs d'influence sont internes ou externes à l'individu.

FIGURE F: Les facteurs d'influence du comportement d'achat.



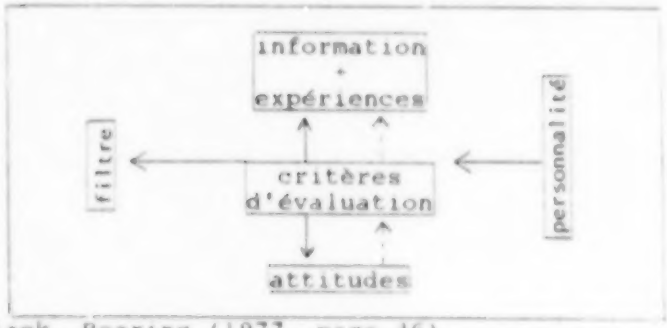
Source: Desaulniers (1989 b, page 6).

4.1.6.1 Les facteurs internes à l'individu.

Plusieurs facteurs prédisposent un individu positivement ou négativement à l'égard d'une organisation et de ses offres. Chaque individu a sa personnalité propre, ses motivations, ses expériences, ses attentes, ses habitudes et ses réflexes. Comme consommateur, il réagira aux offres qu'on lui présente à partir de ses connaissances des produits concurrents et de l'image qu'il en a.

Dans leur modèle du processus de décision dans le comportement du consommateur, Enger, Kollat et Blackwell nous présentent les principaux éléments de ce qu'ils appellent l'unité centrale de contrôle du consommateur. L'unité centrale de contrôle est le poste de commande psychologique d'un individu, en ce sens qu'elle comprend la mémoire et les facultés fondamentales de la pensée et de l'orientation du comportement.

FIGURE G: L'unité centrale de contrôle (Tirée de "Le processus de décision chez le consommateur: Profil du consommateur "Black, C.E. K.J. Roering, éd. KRW, 1977, pages 46 - 70).



Source: Black, Roering (1977, page 46).

La figure "G" illustre les éléments de base, tels les expériences antérieures et l'information accumulée, les critères d'évaluation, les attitudes qui sont tous influencés par la personnalité du consommateur. L'interrelation entre ces quatre éléments en forme un cinquième, le "filtre" qui ne laisse parvenir aux éléments de l'unité de contrôle que les stimuli qui lui semblent les plus pertinents.

Dans la figure G:

"les lignes continues montrent que (tel que le précisent Black, C.E. et K.J. Roering, Profil du consommateur, éd. KRW, 1977, pages 46 - 70) l'on suppose que les attitudes sont influencées par les renseignements et l'expérience accumulés, par les critères d'évalua-

tion et par la personnalité. L'effet de feedback représenté par les lignes pointillées montre qu'une fois les attitudes formées, elles ont tendance à empêcher des changements au niveau des critères d'évaluation et de l'information accumulée, et ce, en filtrant les stimuli qui parviennent à l'individu, de telle sorte que les impacts contradictoires sont rejetés ou modifiés".

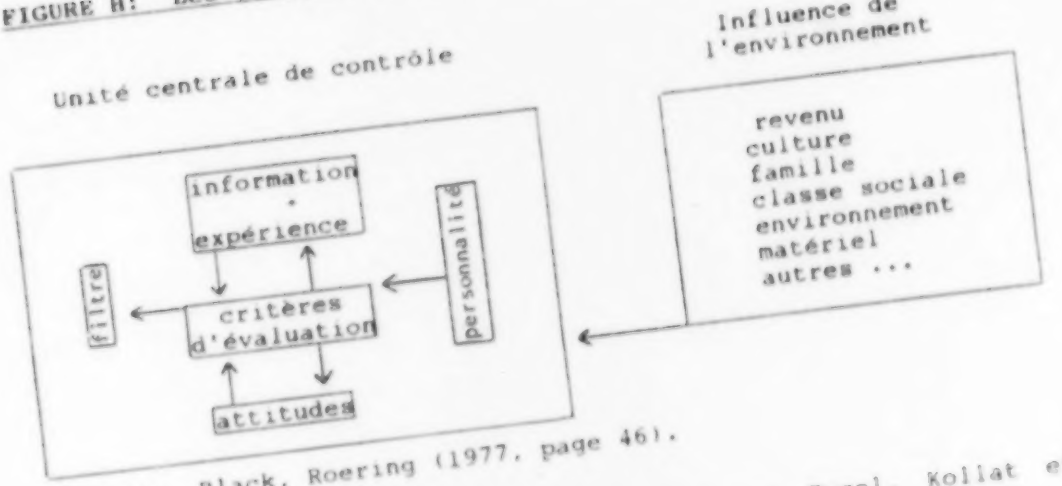
4.1.6.2 Les facteurs externes à l'individu.

Le comportement de l'individu est également influencé par des facteurs environnementaux: d'une part par les forces et les faiblesses de l'organisation et plus particulièrement par le degré d'attraction de ses offres qui se manifestent par des stimuli. Dans l'optique du modèle, les stimuli qui passent à travers le filtre sont généralement traités selon quatre phases distinctes: 1) l'exposition, 2) l'attention, 3) la compréhension et 4) la rétention. Un ordre précis relie ces composantes. Par exemple, le stimulus doit attirer l'attention avant de parvenir au stade de la compréhension; cependant le fait d'attirer l'attention n'est pas un gage que le stimulus sera compris. Dans le monde actuel des communications un nombre toujours croissant de stimuli tendent à influencer le comportement du consommateur.

La figure H illustre également l'identification du problème. A ce niveau l'individu perçoit une différence entre une situation idéale et une situation réelle ou encore, il devient sensible à un nouveau besoin. Il est éveillé et prêt à réagir: cependant d'autres facteurs externes peuvent à ce moment l'influencer et l'ensemble des pressions exercées sur l'individu par les influenceurs (famille -amis - groupes) et les conditions situationnelles (économie - époque - climat - politique ...) peuvent modifier ses intentions d'achat ou d'utilisateur de services.

Dans le modèle cité précédemment, Engel, Kollat et Blackwell parlent des influences de l'environnement et citent certains facteurs tels le revenu, la culture, la famille, la classe sociale, l'environnement matériel. La figure "H" fait état de ces facteurs sur le comportement d'achat.

FIGURE H: Les facteurs d'influence sur le comportement d'achat.



Source: Black, Roering (1977, page 46).

Le modèle développé par Engel, Kollat et Blackwell démontre toute la complexité des relations entre les différents facteurs influençant le comportement d'achat. Cependant toute organisation se doit d'être soucieuse du comportement des clientèles par le fait qu'elle n'a sa raison d'être que si, dans le cas qui nous préoccupe, ses services sont utilisées. Chaque organisation a donc besoin de stimuler des comportements précis auprès de sa clientèle et comme le démontre le modèle, l'information seule ne peut remplir

cette commande. L'organisation doit offrir des avantages distinctifs qui développeront chez la population cible des prédispositions favorables à son égard.

5. DEMARCHE ET METHODOLOGIE

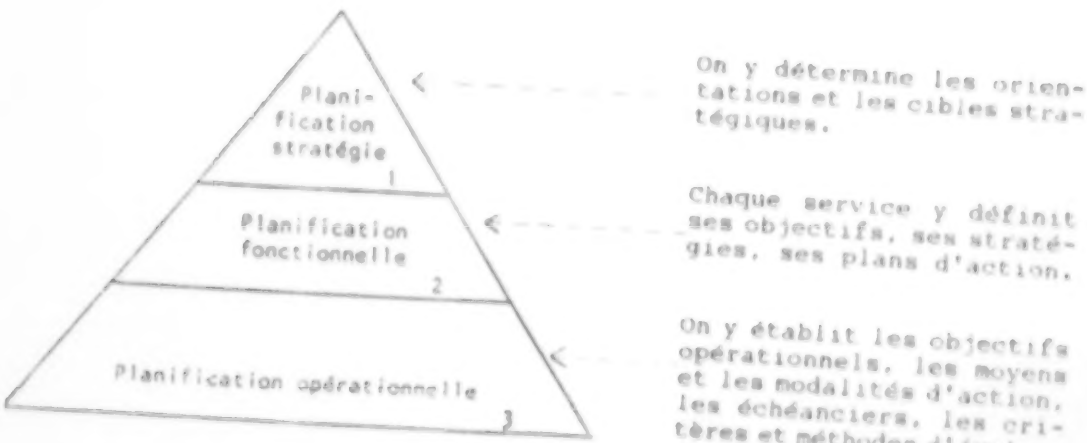
5. DEMARCHE ET METHODOLOGIE

Dans le chapitre précédent, nous avons établi le cadre conceptuel du projet. Nous aborderons dans le présent chapitre, la démarche méthodologique et les instruments par lesquels l'objet de l'étude sera traité.

5.1 Les niveaux de planification.

Le plan de communication ne constitue qu'un des éléments d'un ensemble de plans que se donne une organisation. On peut identifier trois niveaux hiérarchiques de planification et chacun de ceux-ci doit développer son plan subordonnément au plan de niveau supérieur et en coordination avec ceux de même niveau. S'inspirant de Desaulniers (1989 b, page 2) on peut illustrer et définir ainsi ces niveaux de planification.

FIGURE 1: Les niveaux de planification.



La fonction marketing se situe au deuxième niveau où on cherchera à concilier les offres aux besoins et attentes des publics-cibles et à obtenir un comportement d'achat.

Le plan de communication se situe au troisième niveau et a comme objectif de prédisposer les publics-cibles à acheter, à utiliser les services; on cherchera à influencer leurs connaissances, attitudes et perceptions.

5.2 Le processus de conception d'un programme de communication.

Nous allons nous arrêter au modèle théorique qui nous permettra de classifier et d'analyser les données en vue d'en arriver à proposer un programme adapté à la réalité organisationnelle. Nous aimerions préciser ici que la démarche retenue tient compte de la nature de l'organisation et de sa mission. Desaulniers (1989 b, page 8) contrairement à beaucoup d'auteurs qui proposent des modèles utilisés en fonction des grandes agences de publicité nationales a élaboré un modèle utile à des entreprises de services publics. Nous retiendrons donc le processus proposé par Desaulniers que nous synthétisons au tableau I.

TABLEAU 1

1. Les sept étapes du processus d'élaboration d'un programme de communication.

1. L'analyse diagnostique des besoins de communication. 2. La définition des objectifs de communication. 3. L'élaboration des stratégies et des techniques d'intervention. 4. La conception des messages. 5. Le choix des moyens. 6. La budgétisation. 7. Le contrôle des moyens et des messages, l'évaluation de l'efficacité du programme.

Ces sept étapes représentent une foule d'activités à réaliser; nous avons tenté dans le tableau 2 d'illustrer l'ensemble des activités rattachées à chacune de ces étapes.

TABLEAU 2

2. Le programme de communication: activités à réaliser.

Nous allons maintenant expliquer succinctement le contenu de chacune de ces étapes tout en précisant leurs particularités. Nous définirons également tout concept susceptible d'éclairer la démarche suivie. Compte tenu du mandat qui nous a été confié, nous insisterons davantage sur les quatre premières étapes du processus. Nous nous contenterons de tracer les grandes lignes des étapes ultérieures que l'organisation devra suivre pour opérationnaliser son programme.

5.2.1 L'analyse diagnostique des besoins de communication.

Le diagnostic consiste à examiner une situation en vue d'identifier la nature et les causes d'un problème. Cette action s'inscrit dans le cadre de la planification des actions futures d'une organisation.

5.2.1.1 Formulation du problème.

La conception d'un programme de communication est générée habituellement par un problème, c'est-à-dire un écart entre ce qui est souhaité et ce qui est atteint. La première tâche consistera donc à cerner davantage ce problème, à préciser la situation sur laquelle nous devons intervenir. En communication, selon Desaulniers (1989 a, page 38), le problème peut se situer à trois niveaux:

1. Cognitif: . Si les publics-cibles ne connaissent pas ou connaissent peu l'organisation on parle de problème de notoriété.

2. Attitudinal: . Si les publics-cibles ont de fausses perceptions envers l'organisation et son offre, on est face à un problème d'image.

3. Comportemental: . Si malgré une attitude positive, des publics-cibles envers l'organisation, ceux-ci n'utilisent pas ses services, on doit s'attaquer à un problème de motivation.

5.2.1.2 Planification de la démarche.

Il s'agit ici de planifier comme tel l'étape du diagnostic. On détermine alors les analyses à effectuer, les recherches à mener, les méthodes et instruments qui seront utilisés. On forme les équipes de travail, on détermine les mandats et les échéanciers selon un plan de travail convenu avec l'organisation.

5.2.1.3 Diagnostic des variables de communication.

La troisième activité de cette première étape consiste à tracer le profil de l'organisation, à analyser ses offres, ses clientèles-cibles et le contexte environnemental.

A. Le profil de l'organisation.

L'analyse de l'image et de la notoriété de

l'organisation s'effectue à travers sa mission, son statut, son historique, ses structures de fonctionnement, sa fonction marketing, son programme actuel de communication.

B. L'analyse dianostique de l'offre.

Cette analyse peut se faire par la description et l'évaluation du marketing mix et par la description et l'identification des facteurs d'influence du cycle de vie.

- Analyse du marketing mix: comme nous l'avons vu précédemment, les composantes de l'offre, son prix, sa distribution et son accessibilité et ses communications constituent le marketing mix. Nous cherchons par cette analyse à établir les principales caractéristiques positives ou négatives qui créent l'image de marque et prédisposent les clientèles-cibles. Dans un deuxième temps, ces caractéristiques ou attributs seront évalués le plus rigoureusement possible.

En vue de réaliser cette analyse, nous nous référerons au modèle de marketing mix proposé par Desaulniers (1989 b, page 17).

TABLEAU 3

3. Modèle de marketing mix adapté aux services publics.

A- LES COMPOSANTES DE L'OFFRE

1- constitutives.

Fonctions: donner l'existence première à l'offre. Dans le cas d'un service: les ressources humaines, les supports matériels, le processus de réalisation et les actions réalisées par ces ressources et le client.

2- fonctionnelles ou utilitaires.

Fonctions: assurer au client les bénéfices utilitaires. Elles s'ajoutent aux premières afin que le "consommateur" puisse en faire les usages auxquels on destine l'offre.

3- symboliques ou affectives.

Fonctions: procurer des satisfactions liées à des attentes, des besoins et des désirs généralement non-fondamentaux et ainsi accroître l'attirance d'une offre. Ce type de caractéristiques est souvent négligé dans les offres publiques. Ce qui fait naître des irritants.

B- LE PRIX

Cette seconde dimension comprend le prix direct, lorsqu'il y en a un, ce qui n'est pas toujours le cas dans les services publics, les frais étant assumés par un tiers payeur; mais aussi les frais indirects en argent, en temps et en énergie ou en efforts.

C- L'ACCESSIBILITE

Ce concept doit intégrer tout ce qui facilite ou entrave l'accès à l'offre: la distribution, les agences, les distances, les horaires, la signalisation, les facilitations ou les barrières linguistiques, instrumentales, sociales ou légales.

D- LES STRATEGIES D'INFLUENCE

Elles couvrent toutes les formes de communication: informative, instrumentale, persuasive, incitative, impérative et les moyens utilisés, ainsi que les moyens de coercition, les récompenses et les facilitations.

Source: Desaulniers (1989 b, page 17).

C. Le profil des clientèles-cibles.

En communication l'émetteur doit connaître ceux à qui il s'adresse de même que les facteurs qui peuvent influencer leur comportement. Desaulniers (1989 b, page 21) définit l'expression public-cible comme "l'ensemble des personnes que l'on doit atteindre pour assurer le succès d'une campagne de communication et que les objectifs du programme établissent comme les cibles des efforts de communication".

L'analyse diagnostique doit permettre de visualiser ces publics-cibles, de décrire leurs profils et de les interpréter afin de déterminer ceux qui devront être retenus dans le programme.

Cette phase de connaissance des clientèles peut se réaliser par des recherches au niveau des sources d'information déjà existantes et par le biais de nouvelles études ou enquêtes. Par ces recherches nous tenterons pour chacune des clientèles-cibles retenues de préciser:

- ce qu'elle est (connaissance socio-démographique);
- ce qu'elle fait;
- ce qu'elle veut, ne veut pas, ce qu'elle pense (attitudes, préférences, insatisfactions, intentions);
- ce qu'elle sait (notoriété);
- comment elle s'informe.

D. Contexte environnemental: influenceurs externes.

Il est capital pour une organisation de connaître les éléments qui agissent sur ses clientèles-cibles afin de connaître sa position "compétitive". Quels sont ses partenaires, ses compétiteurs? Quelles actions posent-ils, avec quels résultats? Quelles sont les forces et les faiblesses de l'organisation face aux compétiteurs?

Cette analyse s'effectue habituellement par l'observation continuelle des faits.

5.2.1.4 Formulation du diagnostic et des mesures à prendre.

La formulation du diagnostic sera faite en deux temps. Premièrement au niveau de l'offre, on identifiera les forces et les faiblesses observées, on évaluera leur importance et on précisera si ces forces et faiblesses sont

réelles ou le fruit de perception. On formulera les mesures à prendre au niveau des offres, de l'organisation dans son ensemble, des prédispositions à développer chez les publics-cibles (connaissances, perceptions, attentes). Deuxièmement, dans le but de faciliter l'élaboration d'un programme de communication plus approprié on portera ici un jugement sur ce qui s'est fait jusqu'à maintenant en communication. C'est également à cette étape qu'on doit, s'il y a lieu, confirmer ou infirmer le problème de départ.

La formulation du diagnostic se terminera par l'élaboration d'orientations susceptibles de remédier au problème de départ ou à ceux identifiés en cours de route; il s'agit par exemple de déterminer si on doit assurer la continuité, modifier l'axe de communication, les publics-cibles, les objectifs. On doit également déterminer l'encadrement budgétaire. Des auteurs comme Boisvert (1980, page 142) préfèrent ne pas parler du budget avant d'avoir déterminé les objectifs afin que celui-ci ne soit pas une contrainte. La réalité des années "90", la nature même de

l'organisation commanditaire et ses orientations commandent plutôt un encadrement préalable qui lui assurera un plan à la mesure de ses moyens et respectueux de l'ensemble de ses priorités.

5.2.2 La définition des objectifs de communication.

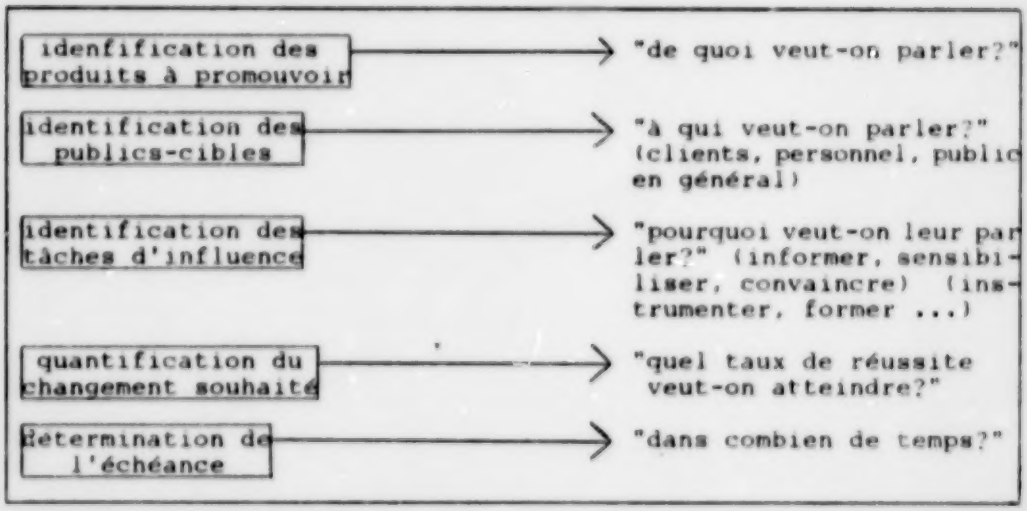
A cette étape on précisera l'objet sur lequel doit porter le programme de communication; doit-on viser à modifier des connaissances, des attitudes ou des comportements?

Les objectifs, selon Cossette et Déry (1987, page 234), "permettent de mieux programmer les actions futures, stratégiques et tactiques. Ils s'implifient la planification et la coordination. Enfin, ils permettent de mesurer l'impact de la campagne. Aussi est-il essentiel de les chiffrer, les situer dans le temps et qu'ils soient réalistes par rapport au budget".

Desaulniers (1989 b, page 31) identifie cinq activités susceptibles de faciliter la formulation des objectifs. Le tableau à la page suivante illustre l'ensemble de ces activités.

TABLEAU 4

4. Les activités de formulation des objectifs.



5.2.3 L'élaboration des stratégies d'intervention.

Les objets étant définis il s'agit de préciser comment on les atteindra. Cossette et Déry (1987, page 253) disent qu'il s'agit de "trouver une manière spécifique et gagnante de réaliser ses objectifs de communication; ça prend beaucoup d'intuition à cette étape sur le rôle que tient chaque type de communication".

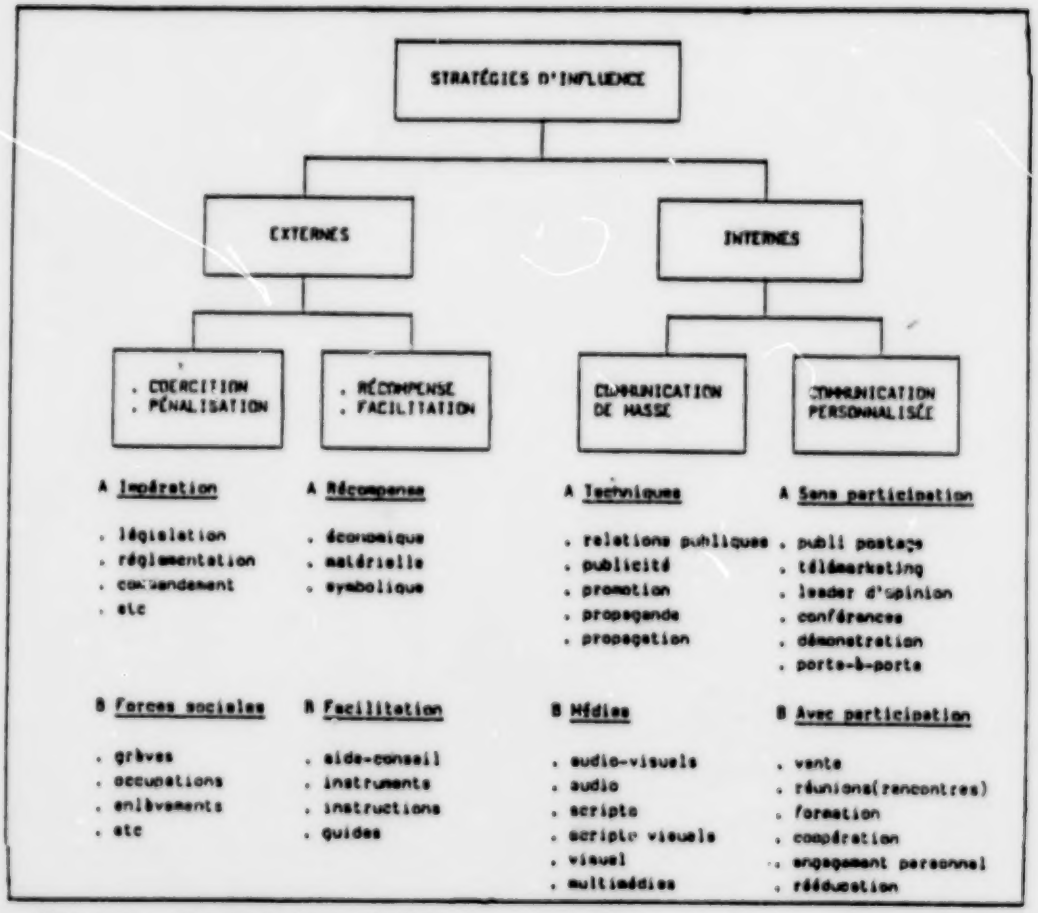
Desaulniers (1989 b, page 34) décrit cette étape comme étant celle du "choix d'une certaine combinaison de moyens parmi tous ceux dont peut disposer une organi-

nisation" pour modifier un ou des éléments du comportement d'un individu ou d'un groupe.

Le tableau 6 présente les quatre grandes familles de stratégies d'influence et les principales techniques disponibles. Ce modèle présenté par Desaulniers s'inspire des travaux de Lindon (Lindon, Denis, Marketing politique et social, Dallaz, Paris, 1976) qui ont le grand intérêt de sortir les communications des approches publicitaires pour les adapter à la promotion des causes, des services et des organisations publiques.

TABLEAU 5

5. Les stratégies d'influence.



Source: Desaulniers (1989 b, page 34).

5.2.4 La conception du message.

Le message doit présenter l'offre comme la meilleure pouvant répondre aux besoins de la clientèle-cible (le récepteur); l'offre doit être perçue comme différente des autres et le message doit être une promesse de satisfaction pour la clientèle-cible.

Desaulniers (1989 b, page 37) affirme que "le message efficace est construit sur un thème central ou un axe de communication". Il propose d'élaborer le message en deux étapes:

1. Formulation de l'axe de communication.
2. Conception du message.

5.2.4.1 La formulation de l'axe de communication.

Cossette et Déry (1987, page 282) affirment que "l'axe de communication est l'argument premier que le message utilise pour parvenir à ses fins". Desaulniers (1985, page 107) donne à l'axe de communication le nom original de "PODD".

Pour attirer l'attention et susciter le désir d'utiliser vos services ou de participer à vos activités, il vous faut une "POOD", c'est-à-dire:

- une proposition : "Je vous propose ... P
- une offre : ... une offre ... O
- désirable : ... irrésistible ... D
- distinctive : ... qu'aucun de mes concurrents n'est en mesure de vous offrir". D

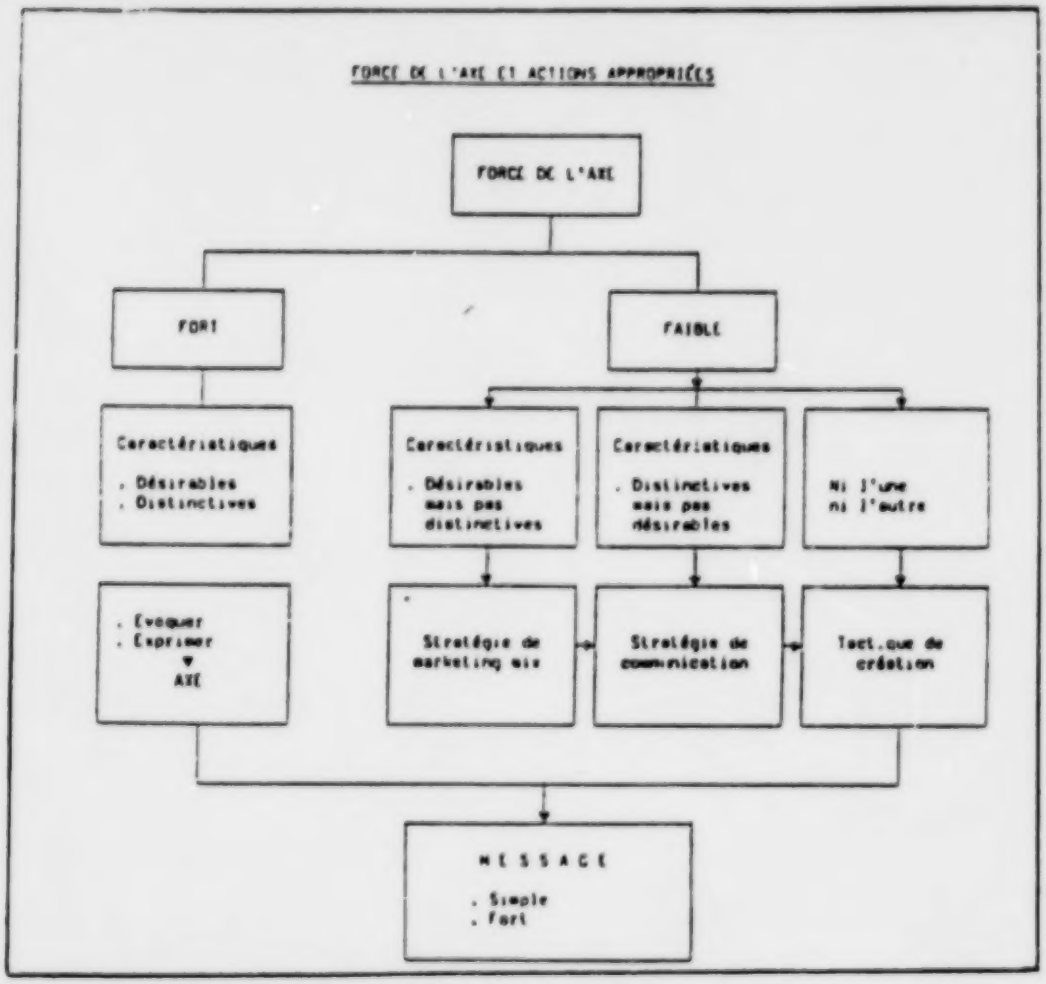
L'axe vise toujours à motiver ou à limiter un frein; il est la base du message et représente la promesse de satisfaction.

Pour définir l'axe, il faudra cerner une ou des caractéristiques de l'offre jugées importantes (désirables) et à l'égard desquelles l'offre est mieux perçue que celle des concurrents (distinctive); en conséquence, sans une analyse de motivation et d'attitude la formulation de l'axe devient irréalisable.

L'actualisation de caractéristiques désirables et distinctives n'est pas toujours facile à réaliser; on peut faire face à quatre situations spécifiques qui commanderont bien sûr des mesures différentes. Desaulniers parle alors "d'évaluer la force de l'axe". Le tableau 6 (Desaulniers, 1989 a, page 144) illustre les différents cas pouvant se présenter de même que les solutions possibles.

TABLEAU 6

6. Appréciation de la force de l'axe et actions appropriées.



Source: Desaulniers (1989 a, page 144).

5.2.4.2 La conception du message.

L'objectif de cette tâche consiste à construire un message, à combiner divers éléments en vue d'informer, de convaincre et de faire agir une clientèle-cible. Les éléments composant le message peuvent être de nature scripto-verbale, visuelle, sonore et d'ambiance. En résumé, Desaulniers (1985, page 117) dit qu'un message doit contenir les éléments suivants:

1. Le nom du service, du produit, de l'idée, de l'évènement ainsi que les caractéristiques ou éléments d'information que l'on veut faire connaître.

2. L'évocateur: le moyen utilisé pour évoquer l'axe de communication qui peut servir de déclencheur.

3. L'argumentaire qui établit une relation entre les attentes de la clientèle-cible et les caractéristiques du service, de l'idée, de l'évènement qui peuvent la satisfaire de façon exclusive et distinctive.

4. Le déclencheur, c'est-à-dire, le slogan, le personnage ou l'image, la musique ou le le son, qui attire l'attention et distingue le message des autres.

5. La source ou la signature: l'organisation ou la personne qui émet le message.

6. L'accessibilité, c'est-à-dire où, quand, comment on peut se procurer le service, participer à l'évènement.

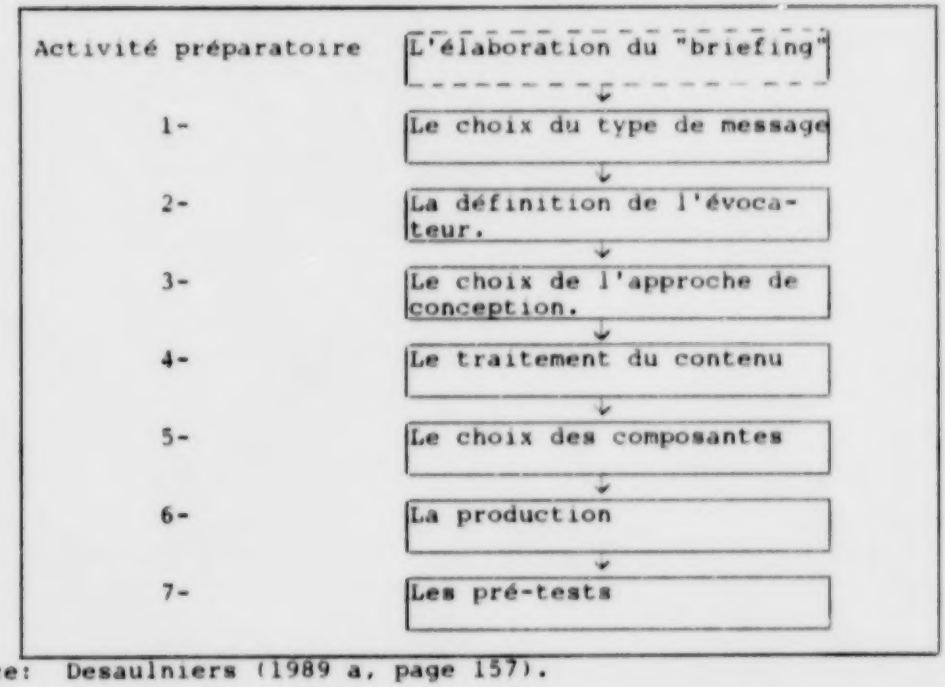
7. Le coût, s'il y a lieu.

8. Le contenu: traitement cognitif (rationnel) ou affectif (symbolique).

A la suite de Desaulniers, nous croyons que la conception du message doit se réaliser dans un cadre de travail préétabli; nous proposons à l'organisation de retenir la cadre illustré au tableau 7.

TABLEAU 7

7. Processus de conception du message.



Source: Desaulniers (1989 a, page 157).

5.2.5 Le choix des médias.

Cossette et Déry (1987, page 285) précisent qu'il s'agit ici "de composer une symphonie de médias". Il faut à cette étape choisir les meilleurs médias et supports en vue de maximiser les contacts avec les clientèles-cibles. Le choix des médias est influencé par la nature des services, l'axe de communication, le marché, le consommateur, la puissance du média et sa fréquence d'utilisation. Selon Desaulniers (1989, page 182), le choix des médias doit se faire en considérant les informations suivantes:

TABLEAU 8

8. Informations à considérer dans le choix des médias.

- Les offres à promouvoir.
- Les caractéristiques des publics-cibles de la campagne.
- Les objectifs de communication.
- Les stratégies de communication retenues.
- La conception du message.
- La concurrence.
- Le budget.
- Les échéances.

La deuxième phase de cette étape consistera à choisir les meilleurs supports (véhicules) pour chacun des médias retenus. Cette activité que Desaulniers désigne comme "l'élaboration du plan de support" consiste à:

- répartir le budget entre les médias choisis;
- définir les objectifs d'auditoire à atteindre;
- choisir les tactiques de déploiement de la campagne (courte ou longue période, intensive ou extensive);
- identifier les critères de sélection des supports (budget, stratégies d'intensité, disponibilité, concurrence ...);
- choisir les supports.

Cette étape se poursuivra par des choix relatifs à la répétition, la dimension et le positionnement du message, pour se terminer par l'élaboration du calendrier de sa diffusion.

5.2.6 La budgétisation.

A cette étape, en tenant compte de l'enveloppe budgétaire déterminée dans le cadre de l'analyse diagnostique, il s'agit selon Desaulniers (1985, page 118) "d'établir les coûts de production des messages, de définir les montants alloués à chaque média et support en cherchant à maximiser son investissement par individu atteint et par exposition pour chacun, et de réviser l'enveloppe budgétaire si nécessaire". En réalité, la budgétisation c'est la réalisation simultanée de deux calendriers, celui des programmes et celui des dépenses. Généralement le budget sera réparti entre les stratégies, les médias et les supports et il comprendra un certain nombre de postes tels les frais techniques, d'administration, de diffusion et une ré-

réserve pour les opportunités.

5.2.7 Le contrôle et l'évaluation.

Tout au long du processus et en fin de processus, l'organisation doit s'interroger sur les résultats de ses investissements: les objectifs sont-ils ou seront-ils atteints? Selon les délais prévus? Des mesures de contrôle doivent être exercées afin d'apporter, s'il y a lieu et en temps opportun, les correctifs nécessaires. L'atteinte des objectifs étant le but ultime de tout programme de communication, nous retiendrons ceux-ci comme critère d'évaluation et de contrôle afin de mesurer les impacts du programme sur les connaissances, les attitudes et les comportements des publics-cibles.

Desaulniers (1985, page 122) mentionne que l'évaluation porte sur le pré-test du message, le suivi d'exécution (exemple: le placement média) et l'évaluation des résultats (après la campagne).

Nous présentons ci-dessous trois méthodes proposées par Desaulniers (1985, pages 123 à 126) pour mieux contrôler l'efficacité des "efforts" de communication.

5.2.7.1 Les pré-tests.

Les pré-tests ont pour but de mesurer à priori l'efficacité du message, d'éviter les erreurs de communication, de valider le contenu du message et de raffiner sa présentation. Trois méthodes peuvent être utilisées:

- L'exposition provoquée où on mesure à l'aide d'un questionnaire les réactions d'un échantillon représentatif de la clientèle-cible exposée au message.
- Les tests en laboratoire où on note le comportement remarqué chez un échantillon représentatif du public exposé au message (exemple: tachytoscope).
- Les simulations complexes où on mesure les impacts d'une exposition réelle au message par une simulation réduite (exemple: fausse revue).

5.2.7.2 Les post-tests.

Les post-tests ont pour but de mesurer à posteriori l'efficacité des messages et à formuler de nouveaux objectifs. Quatre méthodes peuvent être plus particulièrement utilisées:

- Les mesures d'impact ou tests de réminiscence: l'interrogation directe d'un échantillon de personnes quelques jours après la diffusion du message permet de vérifier ce qui a été retenu.
- Les méthodes "avant-après": deux sondages (avant et après) sont effectués pour vérifier la notoriété, l'attitude, l'opinion et l'intention après la disparition du stimulus.

- Le croisement "média-offres": à l'aide d'un panel de consommateurs, on évalue l'impact du message sur l'achat en comparant les "exposés" et les "non-exposés".

- Les mesures d'auditoire qui s'effectuent en téléphonant à un échantillon du public-cible après la diffusion d'un message à la radio ou à la télévision.

5.3 Les méthodes et les instruments utilisés.

5.3.1 Au niveau de l'analyse diagnostique des besoins en communication.

5.3.1.1 Formulation de la problématique.

Le problème tel que défini au chapitre 3 a été précisé par de nombreuses rencontres avec le directeur général, le secrétaire général et un comité de travail composé de divers intervenants du milieu. Nous avons tenté d'y cerner les préoccupations majeures et les attentes de l'organisation face à celles-ci. Nous avons tenté plus spécifiquement de préciser si le problème de communication était d'ordre cognitif, attitudinal ou comportemental.

5.3.1.2 L'analyse diagnostique des variables de communication.

L'analyse diagnostique a été réalisée en deux temps. Une étude sommaire réalisée par le biais d'entrevues auprès du secrétaire général

et de l'agente d'information nous a permis d'obtenir des précisions en regard de l'organisation de la fonction marketing/communication et d'évaluer l'état du programme actuel de communication. Cette étude sommaire nous a également permis de préciser la nature et le contenu global d'enquêtes à réaliser.

Dans un deuxième temps, nous avons procédé à des études plus approfondies au niveau:

. de l'organisation: notoriété, image;
. des offres;
. des publics-cibles.

Pour réaliser cette opération, nous nous sommes intéressés aux sources d'information secondaires et primaires.

A) Les sources d'information secondaires.

a) Externes.

Plusieurs documents externes à l'organisation peuvent constituer des sources d'informations pertinentes en regard de la problématique; ces informations sont les moins coûteuses à obtenir et permettent souvent à des organisations d'envergure moyenne de bénéficier de données qu'elles n'auraient ni le moyen, ni le temps de se payer.

En conséquence, nous avons recueilli et étudié, de façon systématique, les informations disponibles jugées pertinentes à ce travail.

Parmi les sources d'informations publiées, nous avons retenu celles de Statistique Canada couvrant certains aspects économiques, sociaux, géographiques et démographiques pour le territoire de la Commission scolaire Des Ilets. De plus, une étude produite en 1989 par le C.L.S.C. "La Source" est venue préciser le portrait socio-démographique de la population concernée et nous a permis de comprendre davantage l'environnement de la clientèle-cible.

Nous avons également étudié les résultats de plusieurs enquêtes réalisées dans des commissions scolaires de la province de Québec; ces recherches qui avaient comme objectif de permettre à ces organisations d'élaborer des plans "marketing" ou des plans d'information adaptés à leurs besoins, nous ont permis de recueillir des données "transférables" à la Commission scolaire Des Ilets. Nous citons en annexe, l'ensemble des différentes sources externes (documents, questionnaires, résultats d'enquête) qui ont été prises en considération dans le cadre de ce mandat.

b) Internes.

Nous avons retenu trois études locales réalisées ces dernières années pour dégager ce que l'organisation connaissait de ses publics-cibles. Ces études ayant été réalisées depuis quelques années, nous avons dû analyser leurs résultats à la lumière du contexte environnemental actuel.

Pour ce faire, nous avons comparé certains résultats de ces études internes avec ceux d'études externes plus récentes: nous avons pu ainsi cerner des données "universelles" qui se sont avérées toujours pertinentes en 1990.

D'autre part, ces études nous ont permis d'identifier certains éléments à inclure dans une nouvelle recherche à effectuer dans le cadre de ce mandat afin de vérifier la pertinence de l'information disponible.

La première étude réalisée en 1986-87 auprès de cent soixante-dix élèves de niveau secondaire permet de dégager les forces et les faiblesses de leur vécu scolaire; cette étude a été réalisée à l'aide d'un questionnaire élaboré par le Ministère de l'éducation intitulé: "Mon vécu à l'école secondaire".

La deuxième étude menée en 1984 a été effectuée auprès des parents de deux cent vingt-huit élèves inscrits dans une institution privée en première année du secondaire.

Ce sondage téléphonique avait pour objet de connaître les motifs du choix des parents, leurs appréhensions et leurs attentes; on tentait ici de cerner les causes qui amenaient 18% des parents à choisir l'école privée plutôt que l'école publique.

La dernière étude a été réalisée à l'automne 1985; celle-ci tentait de cerner les attentes des parents eu égard aux services à rendre au niveau secondaire et d'évaluer la place qu'ils souhaitaient prendre en rapport aux activités des écoles secondaires. Le questionnaire élaboré au moment de l'intégration des commissions scolaires de la région a été soumis à deux cents personnes ayant un enfant inscrit en quatrième année du niveau primaire et fréquentant une école de la Commission scolaire Des Ilets.

B) Les sources d'information primaires.

Vu la nature du problème à l'étude et les données disponibles, nous avons cru essentiel d'avoir des données supplémentaires sur les perceptions, opinions et attitudes de certaines clientèles-cibles de l'organisation. Tant pour le public interne que pour le public externe, il devenait impérieux de savoir:

- Ce qu'ils sont.
- Ce qu'ils font.
- Ce qu'ils savent.
- Ce qu'ils veulent et pensent.

Nous avons donc tenté de déterminer le profil des publics-cibles retenus en complétant la fiche de description qu'en fait Desaulniers à l'aide des résultats d'une nouvelle enquête par sondage réalisée auprès des élèves de niveau secondaire, des parents et du personnel de l'organisation.

TABLEAU 9

9. La description du profil des publics-cibles.

Pour que ce profil soit complet, il faut établir:

1. Ce qu'ils sont et combien

   -> en identifiant leurs caractéristiques

      - socio-démographiques
      - géographiques
      - économiques

2. Ce qu'ils font

   -> en identifiant leurs caractéristiques comportementales

      - habitudes d'"acheteurs"

      - habitudes de consommateurs, d'utilisateurs, d'adhérents, d'observance

      - habitudes d'information

3- Ce qu'ils savent

   -> en identifiant leurs caractéristiques cognitives

      - leur ensemble évoqué

      - leur degré de connaissance (notoriété)

4. Ce qu'ils veulent et pensent

   -> en identifiant leurs caractéristiques attitudinales

      - leurs attitudes:
        . attentes (besoins et désirs) et freins
        . croyances (perceptions ou images)

      - leurs préférences

      - leurs intentions

      - leurs satisfactions ou insatisfactions

Il était également essentiel de procéder à une certaine étude des offres sur lesquelles portera le programme de communication. Compte tenu de la nature des services offerts nous avons cru important de procéder à l'élaboration du marketing mix en vue de connaître les principales caractéristiques attractives ou répulsives qui créent l'image de marque et développent les prédispositions positives ou négatives des clientèles-cibles.

A cet effet, les données recherchées allaient nous permettre de cerner et d'évaluer les attributs importants de l'offre en complétant la fiche descriptive du marketing mix proposé par Desaulniers (L'élaboration du programme de communication, 1989 b, page 18).

TABLEAU 10

10. Fiche descriptive du marketing mix.

CARACTERISTIQUES OU ATTRIBUTS	DESCRIPTION DES ATTRIBUTS	EVALUATION				
		-2	-1	=	+1	+2
1.Constitutives .Ressources .Activités						
2.Utilitaires ou fonctionnelles						
3.Affectives .Physiologiques .Psychologiques .Psychosocios .Sociologiques .Economiques						
4.Economiques (Prix/coûts) .Directs .indirects .Temps .Effort						
5.Accessibilité .Géographique .Temporelle .Linguistique .Instrumentale .Sociale .Légale						
6.Communication .Informative .Instrumentale .Persuasive .Incitative .Impérative						

Source: Desaulniers (1989 b, page 18).

Pour recueillir les données de base essentielles de cette tâche, nous avons retenu le principe de l'enquête par sondage; à cet effet, trois questionnaires ont été élaborés.

- Un au niveau des élèves de niveau secondaire.
- Un au niveau des parents ayant des enfants fréquentant les écoles de l'organisation.
- Un au niveau du personnel.

Bien que spécifique à chacune des clientèles-cibles, chaque questionnaire comportait des éléments communs permettant des comparaisons d'une clientèle à l'autre. Les questions étaient "fermées" et souvent présentées sous forme d'échelles afin de pouvoir "nuancer" certaines réponses. Les questionnaires ont été testés par un comité de travail composé de différents intervenants du milieu scolaire. Les trois enquêtes ont été menées en novembre 1988.

- Cent soixante-dix élèves de première, troisième et cinquième années de niveau secondaire répartis dans trois écoles ont répondu au questionnaire.

- Le profil des parents a été déterminé par l'analyse de l'enquête menée auprès de sept cent cinquante adultes ayant des enfants fréquentant les écoles secondaires de la Commission scolaire Des Ilets. Cinq cent trente-quatre répondants, soit 63% de l'échantillon, ont retourné les questionnaires dûment complétés. La proportion des répondants, selon le lieu de résidence, reflète fidèlement la distribution de clientèle dans les diverses municipalités du territoire; les données sont "valables" pour chacun des secteurs du territoire.

- Le profil du personnel a été réalisé par l'analyse des résultats d'un questionnaire expédié à tout le personnel (578 employés permanents); sur ce nombre, trois cent soixante-quatre (63%) ont répondu à nos attentes. La proportion des répondants varie selon la catégorie de person-

nel et l'unité administrative; en conséquence, les données générales ne sont pas nécessairement applicables à toutes les unités prises individuellement.

Les instruments de cueillette de données nous ont permis, pour chacune des catégories de répondants, de décrire leur profil plus spécifiquement au niveau:

- de la quantité et de la qualité des services offerts;
- de la qualité et de la disponibilité du personnel;
- de la gestion de l'organisation (écoles et services);
- de la quantité et de la qualité d'information disponible;
- des habitudes d'information;
- de leur participation à la vie scolaire;
- de leur pouvoir d'influence;
- de leur sentiment d'appartenance à l'organisation;
- de la comparaison entre l'enseignement public et l'enseignement privé.

5.3.1.3 L'analyse diagnostique du contexte environnemental.

Le contexte environnemental a été analysé à partir des évènements observés tant au niveau des organismes d'enseignement publics que privés.

Nous avons analysé le programme de communication de plusieurs organismes (voir: Annexe A) et le rapport d'un sondage sur les stratégies innovatrices de marketing dans les commissions scolaires (Association canadienne d'éducation, Le marketing du système scolaire, 1986).

Nous cherchions par cette opération à analyser la valeur des actions de chacun:

- budget consacré;
- publics-cibles;
- thèmes et arguments exploités;
- approches utilisées;
- placement media;

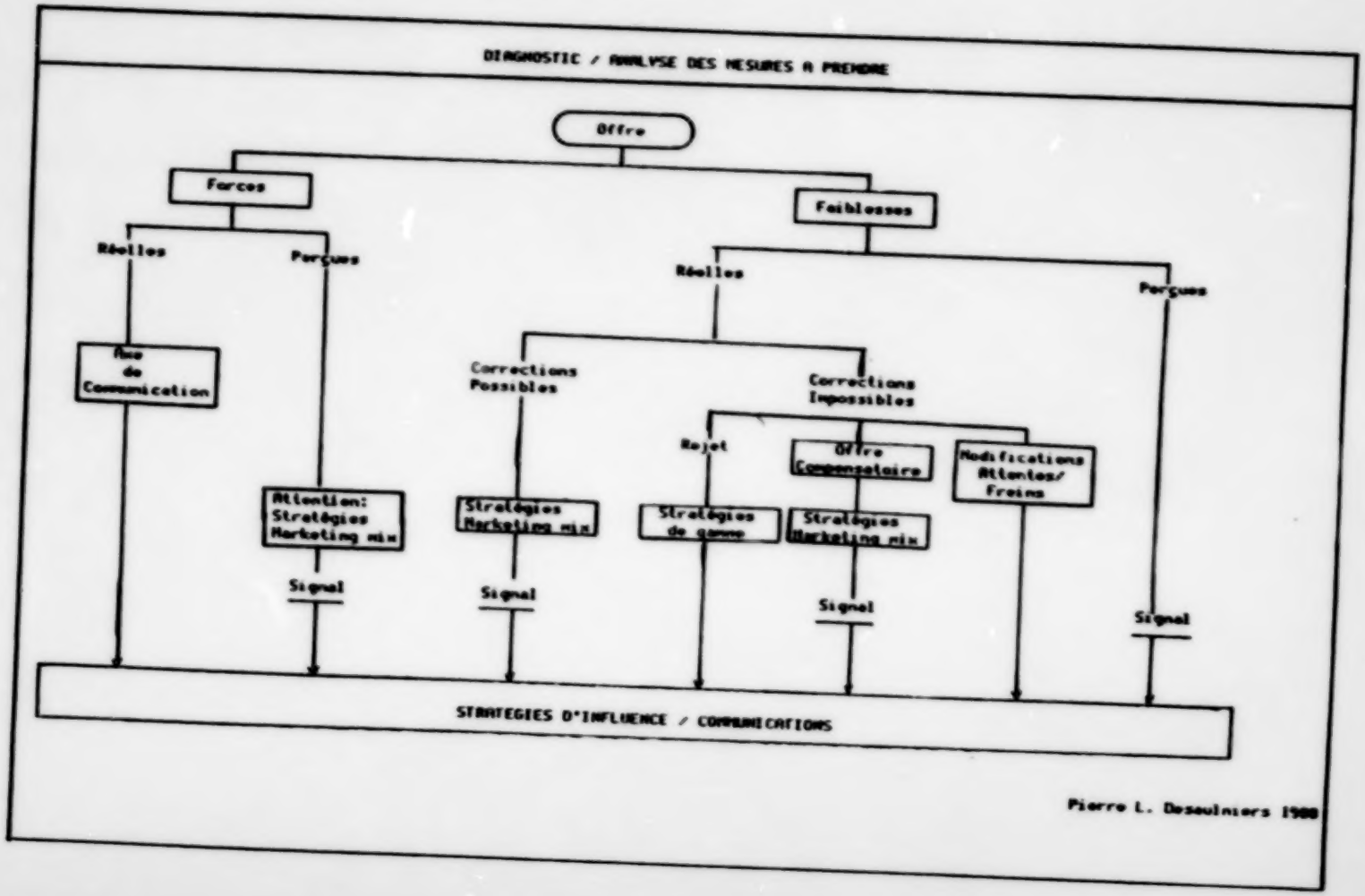
et à préciser les forces et les faiblesses de l'organisation face aux intervenants-compétiteurs.

5.3.1.4 Formulation du diagnostic et des orientations.

L'analyse finale des données en vue de dégager les grandes orientations du programme a été réalisée à partir du schéma présenté par Desaulniers (L'élaboration d'un programme de communication, 1989 b, page 78). Ce schéma illustre bien les mesures à prendre selon que l'on doive travailler avec des forces ou des faiblesses réelles ou perçues à tort ou à raison comme telles.

TABLEAU 11

11. Diagnostic: mesures à prendre.



5.3.2 Au niveau de la détermination des objectifs.

Après avoir identifié l'objet de la campagne et les publics-cibles visés, nous avons utilisé le modèle "AIDA" afin de définir les tâches d'influence recherchées.

Nous reproduisons au tableau 12 le modèle proposé par Desaulniers (L'élaboration d'une campagne de communication, 1989 a, page 91).

TABLEAU 12

12. Les phases du modèle AIDA (les principales tâches des communications).

Comme nous l'avons vu, pour influencer l'action, les communications et plus spécifiquement les messages ont pour mandat d'agir sur:

1- les connaissances (Attention de AIDA)

Dans ce cas, les tâches spécifiques consistent à:

. attirer, éveiller, capter l'attention
. accroître la notoriété de l'organisation, de ses offres
. positionner l'offre dans l'ensemble évoqué
. différencier les offres;
. assurer une présence pernamente
. etc.

2- les attitudes (Intérêt + Désir de AIDA)

Sous cet angle, on peut assigner les tâches suivantes:

. valoriser l'image de l'organisation et de ses offres
. faire valoir les caractéristiques distinctives des offres
. éveiller un besoin ou un désir
. retenir et stimuler l'intérêt
. développer ou modifier les attentes et les perceptions
. persuader que l'offre constitue la solution aux besoins
. développer la motivation et l'intention d'agir
. convaincre de nouveaux clients

3- le comportement (Désir + Action de AIDA)

A cette étape, le pouvoir des communications atteint ses limites. Elles peuvent viser à:

. renforcer les intentions d'agir des publics-cibles et contrer les influences contraires
. pousser le prospect à se rendre sur les lieux;
. inciter à faire un premier essai.
. déclencher un comportement spontané.
. chercher à fidéliser les anciens clients
. stabiliser les "ventes"

Source: Desaulniers (1989 a, page 91).

5.3.3 Au niveau de l'élaboration des stratégies d'intervention.

Le choix des stratégies et des techniques d'influence a été fait en considération des critères suivants:

- les objectifs;
- la nature de l'offre;
- les caractéristiques des publics-cibles;
- le contexte;
- les capacités de l'organisation.

Ce choix effectué en "brainstorming" à partir des données disponibles a permis dans un premier temps de dégager plusieurs stratégies possibles pour chacun des objectifs retenus (stratégies alternatives).

Dans un deuxième temps, nous avons cerné les stratégies optimales à l'aide du modèle d'analyse multicritère. Les critères suivants ont été retenus:

- l'efficacité en regard des objectifs;
- la faisabilité en regard des ressources;
- l'acceptabilité en regard de la mission et de la volonté de l'organisation.

L'efficacité relative des approches stratégiques a été analysée à l'aide de la grille proposée par Desaulniers (1989 B, page 35).

TABLEAU 13

13. Grille d'analyse d'efficacité des approches stratégiques.

APPROCHES	CONTRAINTES SANCTIONS	RECOMPENSES FACILITATION	COMMUNICATIONS PERSONNALISEES	COMMUNICATIONS DE MASSE
OBJECTIFS				
Modifier connaissances	Peu efficace	Efficacité moyenne	Très Efficace	Efficacité moyenne
Modifier attitude	Efficacité moyenne	Peu efficace	Assez efficace	Changements à long terme
Modifier comportement	Très efficace court terme	Très efficace court terme	Assez efficace long terme	Efficacité moyenne court terme

Source: Desaulniers (1989 b, page 35).

5.3.4 Au niveau de la formulation de l'axe.

Afin de dégager le thème de communication (l'axe), nous nous sommes référés aux résultats des enquêtes menées en novembre 1988 auprès des parents, des élèves et du personnel. Ces études nous ayant permis de dégager l'importance des caractéristiques de l'offre et de préciser l'attitude des clientèles-cibles à leur égard, nous avons tenté de dégager:

1. L'image idéale formée par l'importance accordée à certaines caractéristiques lors du choix de ce type d'offre.

2. L'image des offres concurrentes (institutions privées) à partir des mêmes caractéristiques.

3. L'image des offres de l'organisation à partir des mêmes caractéristiques.

Suite à cette démarche, nous avons pu identifier les attentes, les besoins, les désirs, les mobiles chez les marchés-cibles et déterminer les attributs de l'offre organisationnelle pour constituer un axe de communication fort.

6. LE PLAN DE COMMUNICATION

6. LE PLAN DE COMMUNICATION

Le présent chapitre est consacré à l'élaboration du plan de communication de la Commission scolaire Des Ilets. Conformément au mandat déterminé au chapitre 3 (réf.: 3.5.1 Les objectifs spécifiques du projet d'intervention, page 20), le plan proposé comprend les objectifs à atteindre, les stratégies d'intervention susceptibles d'agir sur les connaissances, les attitudes et le comportement des publics-cibles, l'axe de communication des messages véhiculés et les moyens appropriés aux stratégies retenues; il est précédé de l'analyse de l'offre et d'une synthèse des données de base.

Compte tenu que l'environnement politique, social et administratif est habituellement changeant pour une organisation comme la Commission scolaire Des Ilets; compte tenu que le plan doit toucher plusieurs clientèles-cibles à court et à moyen termes, nous avons conçu ce dernier pour une période de trois ans.

Vous retrouverez également dans ce chapitre, les structures opérationnelles susceptibles d'assurer la réalisation du plan proposé.

6.1 L'analyse de l'offre.

6.1.1 Les services offerts.

A) Les services d'enseignement.

La Commission scolaire Des Ilets a comme particularité d'offrir un large éventail de services aux jeunes âgés de cinq à dix-sept ans. Le niveau d'enseignement primaire regroupe treize écoles.

L'enseignement secondaire est offert dans deux écoles de premier cycle et une école de deuxième cycle.

Le Service d'éducation aux adultes est régionalisé et son organisation est confiée à la Commission scolaire de Charlesbourg. Les services d'enseignement professionnel sont disponibles aux écoles secondaires Le Sommet et Les Sentiers où les programmes "meubles et gabarit" et "carrosserie et débosselage" sont offerts à la clientèle de la région.

Tant au niveau primaire que secondaire l'organisation offre des services d'enseignement aux élèves en difficulté d'adaptation et d'apprentissage et à certaines catégories d'enfants handicapés; ces services sont offerts en cheminements particuliers de formation ou en classes régulières.

Pour supporter sa mission éducative, la Commission scolaire Des Ilets offre, en plus des services d'enseignement de base, un ensemble de services répondant aux besoins des élèves.

B) Les services personnels.

Tout élève peut avoir recours à des programmes de

services personnels. Ces programmes d'éducation sont destinés à favoriser le cheminement personnel de l'élève à l'école:

a) En assurant un soutien et un complément aux activités de développement.

b) En concourant à la solution des problèmes rencontrés par l'élève dans son cheminement personnel à l'école.

Ces services comprennent:

- la psychologie scolaire;
- l'orientation scolaire et professionnelle;
- la pastorale;
- les services de santé;
- les services sociaux;
- la main-d'oeuvre.

C) <u>Les services complémentaires.</u>

Tout élève a accès à des programmes de services complémentaires visant son développement personnel et social en assurant:

a) La continuité de sa formation générale, particulièrement dans l'ordre pédagogique.

b) Sa sécurité morale et physique.

c) Le développement de son sentiment d'appartenance à l'école, son initiative et sa créativité.

Ces services regroupent l'encadrement, la surveillance et les activités étudiantes.

D) Les services éducatifs d'accueil.

Ces services sont réservés aux élèves qui ne connaissent pas suffisamment le français pour participer aux activités des classes régulières et qui sont inscrits à l'enseignement en français pour une première fois.

E) Les services éducatifs particuliers aux élèves qui ont besoin de soutien linguistique en français.

Ces services sont offerts aux élèves inscrits à l'école française pour la première fois et qui n'ont pas une connaissance suffisante du français pour bénéficier avec avantage des services éducatifs particulièrement des services d'enseignement.

F) Les services éducatifs particuliers aux élèves recevant l'enseignement à domicile.

Ces services sont réservés aux élèves qui ne peuvent, pour des raisons de santé, fréquenter une institution d'enseignement.

G) Les services éducatifs particuliers aux élèves qui ont besoin de mesures d'appui pédagogique.

Ces mesures d'appui visent à faciliter le rattrapage, le passage d'un cycle à l'autre au primaire, le passage du niveau primaire au niveau secondaire,

la réorientation à prévenir les troubles d'apprentissage et à permettre à l'élève de suivre les cours réguliers.

Ces services sont offerts par:

- de l'enseignement correctif;
- des périodes additionnelles d'enseignement à l'horaire;
- des cours spéciaux de récupération;
- la reprise d'un cours ou d'une année;
- des cours d'été.

H) Les services utilitaires et fonctionnels.

Pour appuyer les services à caractère éducatif offerts à sa clientèle, l'organisation a mis en place certains services supplémentaires, tels:

- le transport scolaire du midi;
- la garderie en milieu scolaire, en milieu familial;
- les activités parascolaires;
- la cafétéria (dans deux écoles secondaires);
- le magasin scolaire.

Transport scolaire.

Ce service est actuellement offert gratuitement le matin et le soir pour tout élève:

- résidant à plus de 1,12 kilomètre de l'école en 1re et en 2e années au primaire;
- résidant à plus de 1,6 kilomètre de l'école pour tous les autres.

Le transport du midi est offert moyennant une contribution de 58,00 $ par enfant; le coût maximum

par famille est fixé à 165,00 $. A cet égard, le tarif établi peut se comparer avantageusement à celui observé dans les autres commissions scolaires.

Garderie en milieu scolaire.

Ce service est offert pour les enfants d'âge préscolaire et primaire dans cinq écoles primaires. Près de trois cent cinquante enfants utilisent ce service en 1989-1990. Les services sont offerts dans des locaux adéquats par du personnel spécialisé et à des coûts raisonnables.

Activités parascolaires.

La plupart des écoles offrent, en dehors de l'horaire régulier, des cours à caractère socio-culturel et sportif moyennant contribution financière des parents. Ces activités sont souvent perçues comme le prolongement de ce qui se vit à l'école: elles répondent à un besoin réel.

Service de cafétéria.

Ce service, offert dans deux écoles secondaires est confié à des "traiteurs" privés par contrat annuel. Il permet aux élèves les plus éloignés de

réduire considérablement le temps passé dans les autobus scolaires tout en bénéficiant de menus équilibrés.

Après avoir décrit les services offerts, nous poursuivons l'analyse diagnostique par la description et l'évaluation du marketing mix; il s'agit ici de décrire le plus précisément et le plus objectivement possible ce qui caractérise l'offre.

6.1.2 Les caractéristiques constitutives.

A) Les ressources humaines.

Cinq cent soixante-dix employés assurent l'ensemble des services de la commission scolaire. Ils se répartissent comme suit:

- quatre cent quatre enseignants à temps plein;
- vingt-cinq cadres d'école;
- seize administrateurs scolaires;
- deux hors cadres;
- vingt-cinq professionnels;
- trois éducateurs;
- quatre-vingt-quinze employés de soutien.

A ces employés "réguliers" s'ajoutent trois cents employés surnuméraires et suppléants de même qu'une dizaine d'enseignants ou techniciens spécialisés en stage de formation.

On retrouve également au sein des ressources humaines un nombre impressionnant de "bénévoles" et de

parents élus par la population:

- commissaires d'école responsables de l'administration de la commission scolaire;
- membres des Comités d'école, des Conseils d'orientation;
- membres du Comité de parents;
- parents-bénévoles oeuvrant dans les écoles.

Compte tenu de la mission de l'organisation, nous croyons pertinent de tracer un portrait plus exhaustif du personnel enseignant.

Selon l'enquête réalisée dans le cadre du présent mandat, signalons tout d'abord que l'âge moyen du personnel enseignant constitué à 60% de femmes, a été établi à quarante-trois ans; le personnel est relativement jeune compte tenu d'une moyenne provinciale se situant aux environs de quarante-cinq ans. Notons cependant que plus de 25% de ceux-ci sont âgés de plus de quarante-cinq ans et moins de 10% ont trente-quatre ans et moins; en ce sens, on assiste ici comme ailleurs à un vieillissement important du personnel.

Quant à la formation du personnel, la même étude révèle que la scolarité moyenne se situe à dix-sept ans et un pourcentage important d'enseignants a atteint dix-huit ans de scolarité. Pour la plupart des enseignants, des programmes de perfection-

nement "internes" relativement au contenu des programmes d'enseignement, aux méthodes pédagogiques et à la mesure et l'évaluation viennent appuyer leur formation de base.

L'enseignant est considéré comme compétent, efficace, expérimenté et motivé à poursuivre sa carrière. On note chez la très grande majorité des enseignant un très grand sentiment d'appartenance à leur école. Ce sentiment est animé par la considération au niveau des pairs et de la direction, par la qualité des relations interpersonnelles, par le dynamisme de l'équipe/école et par la qualité de l'information. Plus de 60% des enseignants qualifient la réputation de leur école de "très bonnes" et près de 70% de ceux-ci se disent satisfaits des services "d'appui" qui leur sont offerts par l'organisation.

Dans un autre ordre d'idée, notons que 50% des enseignants habitent sur le territoire de l'organisation; en ce sens, ils doivent être perçus comme des promoteurs "potentiels" de l'organisation. Il a été prouvé statistiquement que tout individu, dans ses "rapports informels" échange avec quatre-vingt personnes en moyenne parmi ses voisins, ses

collègues, ses parents et ses amis. C'est donc dire que les trois cents enseignants qui travaillent et habitent sur le territoire de la Commission scolaire Des Ilets sont en contact avec près de vingt-cinq mille personnes. Si on considère l'ensemble des enseignants, c'est cinquante mille personnes qui sont en contact avec eux: ils deviennent un atout majeur à titre d'ambassadeur de l'organisation et surtout de leur école.

B) Les ressources matérielles: les équipements pédagogiques.

Depuis six ans, malgré un niveau de ressources toujours décroissant, la Commission scolaire Des Ilets a mis en place un vaste programme d'investissement ayant pour objectif de fournir aux élèves des manuels de base répondant aux exigences des nouveaux programmes. Les budgets globaux consacrés à cette opération depuis 1984 atteindront 1 200 000,00 $ en 1989-1990.

Au niveau des équipements, il est important de noter que plus de 50% des écoles de l'organisation ont été construites, rénovées ou agrandies au cours des quinze dernières années. En général, la plupart des bâtiments répondent aux exigences de l'enseignement moderne.

De plus, depuis une dizaine d'années, la Commission scolaire Des Ilets a entrepris d'améliorer, dans toutes ses écoles, la qualité du mobilier, de l'appareillage et de l'outillage. A cet effet, l'organisation a consacré près de 600 000,00 $ au "rajeunissement" de ses équipements. Si ce programme a permis aux écoles de présenter une image répondant aux attentes de la présente décennie, l'organisation a éprouvé ces dernières années d'énormes difficultés à poursuivre son action. Les restrictions budgétaires et les besoins reliés au développement de l'informatique mettent en péril le renouvellement des équipements.

C) Les caractéristiques symboliques/affectives.

Certains besoins ou certaines attentes peuvent conditionner les parents à avoir des préjugés favorables envers les écoles publiques. Ces éléments constituent autant d'attraits susceptibles d'accroître l'intérêt pour l'offre de services.

Entre autres caractéristiques de l'offre, signalons:

- l'école de "quartier" (lieu);
- l'école pour "tous" ;
- formation complète (développement intégral).

L'école de quartier.

La plupart des étudiants peuvent fréquenter "leur" école de quartier; celle-ci dans le cadre de son projet éducatif, est en mesure de répondre aux attentes spécifiques de son milieu, de se donner une couleur "locale".

Les enfants reçoivent les services dans leur milieu, avec leurs amis; c'est un service intégré à la vie sociale, culturelle, économique et politique du milieu.

Au niveau de l'enseignement secondaire, les élèves des deux cycles sont dans des écoles différentes. Cette caractéristique répond aux attentes des parents qui souhaitent que leurs enfants autant que possible, apprennent dans des conditions favorables d'épanouissement personnel.

De plus, les parents accordent de l'importance à la capacité d'accueil des écoles secondaires; ils privilégient des écoles plus petites, plus humaines. En ce sens, la Commission scolaire Des Iles avec ses trois écoles secondaires pouvant accueillir de cinq cents à mille deux cents élèves selon le cycle, est en mesure de répondre à leurs attentes.

L'école pour tous.

L'école est ouverte à tous et, en ce sens, reflète la vie de tous les jours. Toutes les tranches de la société y sont représentées et desservies sans discrimination. On évite ainsi d'établir un fossé entre l'école et le reste de la société.

La recherche effectuée par la Commission scolaire Des Ilets en 1985 sur les attentes des parents relativement à l'enseignement secondaire a permis à l'organisation d'apporter plusieurs réponses positives aux besoins manifestés.

Les parents sont en faveur du côtoiement des diverses clientèles dans une même école: à ce niveau, la Commission scolaire Des Ilets par sa politique d'intégration des élèves en difficulté d'adaptation et d'apprentissage aux classes régulières ou dans l'école offre une réponse favorable à cette attente signifiée. La formation de groupes hétérogènes, tant au niveau primaire qu'au secondaire, a également été mis en place.

Quant aux services particuliers aux élèves, la commission scolaire répond aux attentes des parents lorsqu'elle offre aux élèves ayant un rendement académique faible des cours de récupération.

Les parents craignent un manque de services pour les enfants doués dans les écoles publiques; ils sont en faveur de mesures spéciales pouvant permettre à ces élèves d'exploiter leurs talents particuliers et d'intensifier leur apprentissage des matières de base. La commission scolaire est à élaborer une politique relativement au phénomène de la douance et a intérêt à répondre concrètement aux attentes de la population qui souhaite des services tangibles pour cette catégorie d'élèves.

L'école pour tous, voilà une caractéristique non négligeable pour les écoles de la Commission scolaire Des Ilets.

Formation complète.

La Commission scolaire Des Ilets offre à ses élèves un cheminement continu à l'intérieur d'une seule organisation. Plus que l'acquisition des connaissances, chacune des écoles vise à assurer le développement intellectuel, social, affectif, moral et physique de chacun de ses élèves.

Outre la formation de base, les parents accordent de l'importance à l'information scolaire et professionnelle de même qu'à l'orientation. Les problè-

mes reliés à la drogue, au tabagisme et à la sexualité les amènent à souhaiter des "services de santé" adéquats intégrés aux objectifs de base. Ils souhaitent également que l'on privilégie par ordre décroissant les activités physiques, culturelles, artistiques et sociales.

L'analyse des activités, des programmes et des ressources actuellement en place nous amène à conclure que ces éléments constituent actuellement à la Commission scolaire Des Ilets des attraits intéressants de l'offre qu'on aurait sans doute avantage à mieux faire connaître.

D) Caractéristiques économiques.

a) La taxe scolaire.

Les propriétaires du territoire de la Commission scolaire Des Ilets se voient imposer un taux de taxation de 0,16 du 100,00 $ d'évaluation en 1989-1990. Cette taxation représente un entrée de fonds de 1 679 668,00 $ soit près de 4,3% du budget d'opérations courantes.

Les orientations récentes en matière de taxation scolaire laissent entrevoir une plus grande autonomie au niveau des commissions sco-

laires. Conséquemment, celles-ci devront justifier devant leurs contribuables des taux de taxation plus élevés; ce phénomène relié à la mise en place de la loi 107 pourrait créer un intérêt renouvelé du public pour le monde scolaire et permettre aux organismes locaux des choix budgétaires reflétant davantage les priorités du milieu.

Les parents sont appelés à débourser chaque année entre 30,00 $ et 200,00 $ par enfant selon le niveau scolaire atteint et les services optionnels désirés ou supplémentaires.

La politique appliquée par la Commission scolaire Des Ilets à l'égard de la facturation faite aux parents est similaire à celle habituellement appliquée dans l'ensemble du réseau et se compare avantageusement à celle du secteur privé.

b) Contributions financières additionnelles.

Les parents et les étudiants sont mis à contribution pour recueillir les argents nécessaires à:

- des visites éducatives;
- des classes plein-air;
- des voyages culturels et linguistiques.

Ces contributions varient d'une année à l'autre, d'une école à l'autre. Les participants sont appelés à y consacrer temps, argent, énergies.

Les parents pensent qu'il faut maintenir ces activités même si elles ne sont pas gratuites; s'ils ne sont pas d'accord pour en assurer seul les coûts, ils trouvent intéressant que ce type d'activités soit financé par des levées de fonds.

La situation vécue à la Commission scolaire Des Iles nous semble se comparer avantageusement à celle vécue dans d'autres commissions scolaires ou dans les institutions privées; plus encore la gestion de ces activités dans chaque école permet à celle-ci de s'adapter aux particularités économiques de sa population.

c) Les coûts psycholgiques (temps, efforts, énergie).

Les coûts psychologiques sont énormes et nul ne peut les éviter pour profiter au maximum des services offerts. Dans l'environnement conjoncturel actuel, tel que décrit succintement au chapitre 2 l'organisation doit tenir compte

plus que jamais auparavant de la "facture" de ces coûts pour les élèves et les parents.

Nous signalons ci-dessous des activités majeures qui ne peuvent atteindre leurs objectifs que moyennant un investissement important des participants.

Pour les élèves:

- travaux à la maison;
- cours de récupération hors horaire;
- activités hors horaire;
- participation aux cours et aux activités de l'école.

Pour les parents:

- rencontre avec les enseignants;
- rencontre d'information générale;
- aide à l'enfant;
- participation aux activités de l'école;
- lecture de documents d'information en provenance de l'école ou de la commission scolaire.

L'analyse de l'organisation de ces activités à la Commission scolaire Des Ilets nous amène à conclure que l'organisation a su en général minimiser dans la mesure du possible les coûts psychologiques. Que ce soit par des politiques relatives aux travaux à domicile, par l'organisation de transport adapté, par des horaires facilitant la rencontre des parents en fin d'après-midi ou en soirée, par la production

plus que jamais auparavant de la "facture" de ces coûts pour les élèves et les parents.

Nous signalons ci-dessous des activités majeures qui ne peuvent atteindre leurs objectifs que moyennant un investissement important des participants.

Pour les élèves:

- travaux à la maison;
- cours de récupération hors horaire;
- activités hors horaire;
- participation aux cours et aux activités de l'école.

Pour les parents:

- rencontre avec les enseignants;
- rencontre d'information générale;
- aide à l'enfant;
- participation aux activités de l'école;
- lecture de documents d'information en provenance de l'école ou de la commission scolaire.

L'analyse de l'organisation de ces activités à la Commission scolaire Des Iles nous amène à conclure que l'organisation a su en général minimiser dans la mesure du possible les coûts psychologiques. Que ce soit par des politiques relatives aux travaux à domicile, par l'organisation de transport adapté, par des horaires facilitant la rencontre des parents en fin d'après-midi ou en soirée, par la production

de bulletins d'information pour les parents ... les écoles tentent de favoriser l'implication des élèves et des parents.

d) L'accessibilité aux services.

Globalement, on peut affirmer que l'accessibilité aux services offerts par la commission scolaire est un avantage non négligeable pour les usagers. La plupart des écoles sont situées près du lieu de résidence des élèves, dans leur école de quartier; de plus, un service de transport de qualité est assuré pour les élèves demeurant à une distance trop éloignée de l'école (plus de 0,8 km en maternelle, plus de 1.2 km en 1re et 2e années, plus de 1,6 km pour tous les autres). Nonobstant le fait que la rationalisation des services du transport oblige une coordination entre les horaires des écoles primaires et secondaires, ceux-ci semblent satisfaire l'ensemble des intervenants.

6.2 Le profil du marché.

6.2.1 La clientèle.

L'ampleur de cette étude ne nous a pas permis de déga-

ger le portrait socio-économique des contribuables habitant les municipalités desservies par la Commission scolaire Des Ilets. Nous pouvons cependant à l'aide des données partielles des derniers recensements et de l'analyse de résultats d'enquêtes préciser certaines caractéristiques de la population. Ces données ne sont pas validées scientifiquement.

Ainsi, le client-type des niveaux primaire et secondaire provient d'une famille bénéficiant d'un revenu égal ou légèrement inférieur à celui observé dans la région. Le niveau de scolarisation de la population se situe au niveau de la moyenne régionale. Cependant, pour ces deux éléments (revenu et scolarisation) on observe des variations assez importantes d'une municipalité à l'autre en ce qui concerne le taux de la population se situant nettement en-dessous ou au-dessus des moyennes observées. On peut donc observer des disparités régionales importantes que l'organisation aurait avantage à préciser par une étude plus poussée.

Pour l'ensemble du territoire, selon les données du dernier recensement, la grande majorité de la population (70%) travaille à l'extérieur de la municipalité où ils habitent. Ceci représente un taux inférieur à celui observé dans la région. Quant au taux de chômage

il est légèrement inférieur au taux régional (Statistique Canada, 1986).

La famille est composée de trois à trois personnes et demie pour une moyenne provinciale se situant à 2,9 personnes. Près de 10% des familles sont monoparentales et 25% des ménages n'ont pas d'enfants. Dans près de 40% des familles les deux conjoints travaillent.

La clientèle est très majoritairement constituée de propriétaires; cependant près de 25% des familles ont déménagé dans la même municipalité au cours des cinq dernières années.

L'âge moyen de la population est inférieur à la moyenne provinciale et environ 45% de celle-ci est âgée de moins de trente ans.

Finalement, toutes les municipalités du territoire sont en développement sur le plan démographique.

D'autre part, le nombre de naissances par mille habitants est passé de 15,1% en 1981 à 12,4% en 1986 sur le territoire de la région.

En conséquence, les prévisions démographiques produites par le Ministère de l'éducation du Québec laissent en-

trevoir une diminution d'environ quatre cents élèves au cours des quatre prochaines années; cette perte d'effectifs scolaires au primaire jumelée à une augmentation équivalente du nombre d'élèves au secondaire fait en sorte que le nombre total de clients se situera en 1993-1994 à environ sept mille huit cents élèves.

6.2.2 La concurrence.

Le seul concurrent réel de la commission scolaire demeure l'école secondaire du secteur privé.

Dans la mesure où la très grande majorité de sa clientèle est "captive" l'organisation n'a pas à craindre la concurrence féroce du système privé.

Chaque année cependant, le secteur privé draine un certain pourcentage de la clientèle du territoire. Cette perte de clientèle qui s'établissait à 16% à la sortie des écoles primaires en 1985-1986 se situe à 12% en 1989-90 (80 élèves par année). Cette perte de clientèle est minime comparativement aux pertes de 40% enregistrées dans certains milieux; cependant sur la durée du cours secondaire c'est quatre cents élèves qui sont perdus au profit du secteur privé. L'organisation devra surveiller les impacts de l'ouverture de l'Externat St-Jean Eudes à quelques kilomètres de son territoire à compter de 1990.

En admettant qu'il y aura toujours des parents qui choisiront l'école privée, l'organisation se doit de réduire au minimum le nombre d'élèves passant au secteur privé à la fin du cours primaire. Pour ce faire, plutôt que de combattre le secteur privé, elle doit se préoccuper de son image, de sa notoriété: elle se doit de s'assurer la fidélité d'une clientèle convaincue de la qualité des services qui lui sont offerts.

6.3 Les données de base.

L'analyse diagnostique réalisée nous permet de dégager les principaux constats susceptibles d'éclairer les décisions à prendre touchant le programme d'information et de communication. Les considérations qui suivent ne contiennent pas toutes les informations recueillies lors de l'analyse de situation, mais une synthèse des faits pertinents au mandat confié par l'organisation: elles complètent l'analyse du marketing mix et précisent les attitudes des clientèles à l'égard de certaines caractéristiques de l'offre.

6.3.1 L'ensemble des élèves et des parents interrogés expriment une satisfaction générale élevée en regard aux services pédagogiques offerts. La qualité de l'enseignement, la compétence du personnel, un encadrement disciplinaire adéquat et de saines relations maître-élève constituent les principaux éléments de satisfac-

tion exprimés par les répondants. L'éventail des services offerts est étendu et apprécié par les utilisateurs. La commission scolaire, compte tenu du niveau de ressources dont elle dispose, est très concurrentielle en ce qui a trait au transport scolaire, au service de garde en milieu scolaire et aux activités complémentaires offertes aux élèves.

Si l'organisation optait pour revoir certaines caractéristiques de son offre, elle pourrait plus particulièrement s'interroger sur les éléments où le taux de satisfaction de la clientèle est moindre.

Citons notamment:

- le suivi et le soutien aux élèves au niveau secondaire;
- la qualité des bibliothèques scolaires;
- la qualité de la suppléance au secondaire;
- les services aux E.D.A.A.;
- l'effort personnel demandé à l'élève.

Cependant avant d'inclure ces éléments dans un plan "marketing" la Commission scolaire Des Ilets aura avantage à s'assurer que les opinions émises par les répondants dépassent le niveau des "perceptions".

Globalement, disposant d'une clientèle satisfaite, la commission scolaire n'a pas à réagir massivement et prioritairement sur son offre.

6.3.2 Nonobstant qu'ils soient satisfaits des services offerts par l'organisation, le poids des perceptions et des opinions des parents fait en sorte que ceux-ci croient fortement que l'offre du système privé d'enseignement plus particulièrement au niveau secondaire est plus avantageuse que celle du système public.

Quand les parents comparent l'enseignement secondaire du secteur public et du secteur privé, ils privilégient le secteur privé presqu'à tous les titres. L'ensemble de ceux-ci s'entendent pour affirmer que la force de l'enseignement privé se situe surtout au niveau des éléments suivants:

- une discipline plus forte;
- une réputation meilleure de l'école;
- une plus grande attention aux difficultés personnelles des enfants;
- une meilleure évaluation des élèves;
- une meilleure qualité des programmes.

Les parents du secondaire estiment cependant que l'enseignement public est meilleur que le privé surtout au niveau:

- de l'apprentissage de l'autonomie personnelle;
- des équipements sportifs et culturels.

Généralement, l'opinion des parents du secondaire est plus positive que celle du primaire à l'égard de l'enseignement secondaire public.

Il est intéressant de noter que sur près de la moitié des éléments évalués, un pourcentage élevé de parents n'ont pas été en mesure de comparer l'enseignement privé et public probablement parce qu'ils manquaient d'information.

Quant aux causes qui amènent des parents à choisir l'enseignement secondaire privé pour leur enfant, il faut retenir par ordre d'importance:

- des meilleurs résultats académiques au privé;
- la mauvaise réputation de l'école publique;
- le manque d'exigences et de rigueur au public;
- le désir de l'enfant de fréquenter l'école privée;
- le désir de l'enfant de faire comme ses amis;
- une meilleure relation maître-élève au privé.

Ces causes se rapprochent sensiblement des éléments sur lesquels s'appuient les parents pour affirmer que le privé est meilleur que le public.

Le désir des enfants de choisir l'enseignement privé, **par goût personnel ou pour rester avec ses amis**, sont des causes importantes pour plus de 50% des répondants.

Lorsqu'on demande aux parents si à **"coûts égals"** ils choisiraient les services des écoles de la Commission scolaire Des Ilets ou ceux des écoles privées, on peut présumer du taux de fidélité des clients actuels.

Ainsi, au niveau primaire 50% des répondants choisi-

raient l'enseignement privé: que ce soit par l'attrait des services "nouveaux", que ce soit parce qu'un préjugé favorable en faveur de l'enseignement privé s'est installé chez la population, que ce soit pour une des raisons citées antérieurement, en libre concurrence la clientèle de la Commission scolaire Des Ilets lui resterait fidèle dans une proportion de 50%. Si on "semble" en général satisfait des services offerts, le niveau de satisfaction ne serait pas assez élevé pour retenir près de la moitié de la clientèle.

Au niveau secondaire, les répondants du primaire et du secondaire choisiraient l'enseignement privé à 71% et 50%. La perception des répondants ayant des enfants au secondaire est de beaucoup meilleure que celle des répondants n'ayant des enfants qu'au primaire.

En conclusion, s'il est évident qu'un fort préjugé en faveur de l'école privée vient influencer l'opinion des parents, il est également évident que ce préjugé peut se modifier par une meilleure connaissance des services offerts au public ou par l'amélioration de certains de ces services. Il ressort également de ces données que c'est lorsque les enfants fréquentent l'école primaire que tout doit être mis en oeuvre pour améliorer la perception sur la qualité des services offerts dans les écoles secondaires.

Globalement, nous pensons que le préjugé favorable en faveur du secteur privé est davantage issu d'un programme constant de communication efficace que sur la réalité. Nous nous sommes plus particulièrement intéressés à certains éléments pour lesquels les parents favorisaient l'enseignement privé.

. De meilleurs résultats académiques.

Les comparaisons entre les deux systèmes souffrent la plupart du temps de rigueur scientifique: la composition de la clientèle évaluée et comparée est très différente selon qu'elle provient du système public ou privé. Nonobstant ce fait, il est très fréquent que les élèves des organismes publics aient de meilleurs résultats. Ainsi en 1988-89, les finissants de Secondaire V de plusieurs commissions scolaires ont obtenu de meilleurs résultats en français et en mathématiques que plusieurs institutions privées.

. Une discipline plus forte au privé, plus d'exigences et de rigueur.

L'analyse de la discipline (règlements, exigences, sanctions) dans les trois écoles secondaires de la Commission scolaire Des Ilets se compare très avantageusement à celle observée dans le secteur privé. On est loin de l'anarchie qu'on nous présente souvent dans les différents médias lorsqu'on traite de l'enseignement secondaire public.

Les exigences face à la promotion, au comportement, aux travaux ont été relevées et correspondent aux normes sociétales actuelles.

. Plus d'attention aux difficultés personnelles de l'élève au privé.

L'ensemble des mesures mises en place à la Commission scolaire Des Ilets pour venir en aide à ces élèves dépassent de beaucoup ce que peut faire une

institution privée tant au plan humain, matériel que financier. Son modèle d'organisation est inaccessible à ces institutions qui à toutes fins pratiques retournent à la commission scolaire les élèves qu'elles ne sont pas en mesure de desservir plus spécifiquement en Secondaire 3, 4 et 5.

Cette analyse que nous admettons non exhaustive nous permet cependant d'avancer que les motifs invoqués par les parents pour favoriser le secteur privé sont souvent des éléments pour lesquels la réalité des années "80" est bien différente de celle des années "60". Pourtant les perceptions semblent encore établies sur la réalité d'une époque où le système public d'enseignement secondaire vivait une réforme majeure sensible au mouvement de libéralisme du temps: les parents d'aujourd'hui sont souvent les enfants d'hier qui ont gardé le souvenir de l'école telle qu'ils l'ont connue. S'appuyant sur le fait que les élèves du secondaire et leurs parents sont les seuls à favoriser l'enseignement public d'une manière significative, force est d'admettre que "plus on le connaît plus on l'aime". La commission scolaire a tout avantage à valoriser son image et à mieux vendre ses services. La nécessité d'un travail de sensibilisation, d'information et de communication est claire et les meilleurs ambassadeurs pour le faire sont les élèves qui fréquentent actuellement les écoles secondaires de l'organisation, leurs parents et les membres des différentes catégories de personnel.

6.3.3 Les parents démontrent un intérêt appréciable à la chose scolaire.

En général, les parents démontrent une prédisposition globale positive envers la commission scolaire et ses écoles. Il apparaît que les parents sont beaucoup plus préoccupés par ce qui touche leur enfant, soit les activités pédagogiques, les résultats scolaires, le comportement des élèves, que par l'organisation scolaire, l'appareil bureaucratique, administratif et politique. Les événements organisés au niveau des écoles sont courus par les parents et doivent être considérés comme des véhicules privilégiés d'information, des occasions rêvées pour promouvoir l'image de l'école et de la commission scolaire. De plus, le taux de participation des parents aux activités organisées au niveau de la commission scolaire nous permet de penser que ce moyen de communication est apprécié et a sa "clientèle".

Les Comités d'école et le Comité de parents sont des organismes très impliqués dans les activités de la commission scolaire. Les parents en général en reconnaissent l'utilité et croient que ces comités ont la possibilité d'influencer le cours des choses. Les conditions d'accueil, de communication et de travail qui sont présentées aux parents deviennent un support im-

portant pour susciter et maintenir leur intérêt à l'endroit de la dimension administrative et politique de la chose scolaire. En conséquence, la Commission scolaire Des Ilets devra profiter de son expérience pour apporter un soin particulier à la mise en place des "nouveaux" organismes de participation des parents prévus dans la Loi sur l'instruction publique. Dans le cadre de la loi 107, susciter l'intérêt des usagers à l'endroit de la dimension administrative de l'organisation devient une nécessité. Comme stratégie interne d'influence, ces comités nous semblent des plus appropriés pour développer et accroître l'engagement des parents en s'assurant de leur participation.

Quant aux élections scolaires l'intérêt des contribuables du territoire est comparable à celui observé dans les autres commissions scolaires (taux de votants d'environ 10%).

L'analyse de la situation ne nous permet pas de croire qu'il faille s'attaquer à un phénomène qui dépasse de beaucoup la capacité d'agir d'une organisation locale. Tout en maintenant les améliorations déjà apportées lors des dernières élections scolaires, l'organisation aurait plutôt avantage à poursuivre ses efforts pour permettre aux représentants des citoyens d'accomplir

leurs tâches dans les meilleures conditions possibles tout en favorisant leur présence active dans le milieu.

6.3.4 <u>En général, les divers intervenants s'entendent pour reconnaître la qualité de la gestion dans l'organisation.</u> La très grande majorité des répondants à l'enquête réalisée en novembre 1988 ont confiance en la compétence de l'organisation pour ce qui est de résoudre les problèmes scolaires. La gestion qui peut être qualifiée de saine, efficiente et rationnelle est axée sur la participation à tous les niveaux.

Une meilleure compréhension des rôles, responsabilités et pouvoirs des divers intervenants pourrait améliorer les perceptions négatives identifiées à certains niveaux de l'organisation. Un plus grand souci d'informer adéquatement et au bon moment pourrait en rassurer plusieurs quant à la qualité de la gestion dans l'organisation.

6.3.5 <u>Le sentiment d'appartenance des employés est bien établi tant au niveau des écoles que des unités administratives; le sentiment d'appartenance à la commission est plutôt faible.</u>

Selon l'enquête réalisée dans le cadre de ce mandat en novembre 1988, les directeurs d'école et les enseignants sont ceux qui manifestent le sentiment d'appartenance le plus élevé envers leur unité administrative;

ce sentiment est plus faible pour le personnel professionnel, les administrateurs et le personnel de soutien. Chacune des unités aurait avantage à investiguer davantage en vue de cerner sa situation et d'apporter les correctifs requis, s'il y a lieu.

Au niveau de la commission scolaire, si le sentiment d'appartenance est très élevé au niveau des commissaires et assez bien établi chez le personnel de soutien et les enseignants du primaire, il est par ailleurs assez faible chez les autres membres du personnel et les parents. Cette situation peut avoir à moyen terme des conséquences négatives: en effet, outre les élèves et les parents, les meilleurs porte-parole de la commission scolaire sont ses différents employés.

Actuellement, pour les différentes catégories de personnel, on peut affirmer qu'il y a méconnaissance des services offerts, de la vie dans les écoles et dans les unités de service, des spécificités de l'enseignement primaire et secondaire. Il y a à l'interne une marge importante entre les perceptions et la réalité.

S'il est admis que l'on doive dans un premier temps s'assurer que les employés aient un fort sentiment d'appartenance à leur école (ou unité) il ne faut pour autant négliger le fait qu'un employé ne peut promou-

voir une organisation à laquelle il ne se sent pas appartenir. Le développement de ce sentiment d'appartenance passe avant tout par l'amélioration des communications internes.

6.3.6 L'analyse nous amène à constater que le secteur de la communication interne est peu développé.

La commission scolaire par son cadre de référence, ses orientations à l'égard de l'information et de la communication a manifesté sa volonté politique d'accorder une attention toute particulière au secteur de la communication interne. Dans les faits, énormément de travail reste à faire; manque de moyens pour diffuser ou recevoir l'information; manque de planification pour déterminer ce qu'il faut dire, à qui, pourquoi, comment et quand; manque d'individus ayant le souci constant de l'importance d'informer ...:

- Les procès-verbaux faisant état des travaux et des décisions des différentes instances sont disponibles; très peu d'individus s'y intéressent et l'information ne circule pas. Des formules nouvelles devront être mises en place pour assurer une information privilégiée aux intervenants concernés.

- "L'Entre-F-Ilets" bulletin succinct d'information, produit à l'intention du personnel, est apprécié et plus de 90% du personnel interrogé en prend connaissance. La mission première de ce bulletin qui est de faire connaître les membres du personnel, leurs réalisations, celles des écoles et des enfants risque à court terme d'être altérée. L'analyse des productions des dernières années nous fait craindre que cet instrument devienne un fourre-tout et que de ce fait, il perde bientôt tout intérêt et dispa-

raisse ... Nous croyons qu'il faut retourner aux sources du succès, les analyser afin de conserver intact un produit qui satisfait pleinement sa clientèle. Qui ne se souvient du Coca-Cola "classic"?

- Dans le cadre d'activités d'accueil, un montage audio-visuel présentant l'organisation est proposé aux nouveaux employés; les principaux personnages politiques et les cadres de service profitent de l'occasion pour répondre aux interrogations de ceux-ci relativement au fonctionnement de la commission scolaire et aux services offerts. Lorsque 50% des répondants affirment que la commission scolaire ne fait pas suffisamment d'efforts pour faire connaître au personnel des écoles le travail fait par les différents services, on peut penser qu'il y aurait avantage à développer ce type d'activités pour le personnel déjà en place.

- Au niveau des gestionnaires, "Le Réseau" un bulletin d'information d'ordre opérationnel est produit à chaque quinzaine; en principe, on y retrouve les informations en provenance de tous les services regroupés au siège social. Cette formule très appréciée des gestionnaires d'école devait leur permettre au départ de retrouver dans un seul document des informations essentielles au bon fonctionnement de l'organisation. Après analyse d'une vingtaine de parutions produites en 1987-1988 et 1988-1989 force est d'admettre que malgré des efforts louables des différents services, ce bulletin n'atteint pas les objectifs recherchés. Très souvent les informations proviennent aux écoles par d'autres voies, enlevant par le fait même toute crédibilité à ce bulletin auquel on ne peut se fier.

- La communication inter-écoles semble limitée: peu ou pas d'échanges sont réalisés de telle sorte que la diffusion des succès, des projets et expérimentation est absente.

- Quant aux membres des divers personnels, on observe un manque d'information entre eux et également avec le personnel de direction.

Si la volonté d'informer est présente, les moyens n'y sont pas, l'implication des chefs de file semble insuf-

fisante. Si plus de 70% des répondants estiment que la commission scolaire fait assez d'efforts pour l'informer, il demeure que les résultats nous laissent songeurs ...

- Ainsi seuls les administrateurs et les directeurs d'école se disent bien informés des politiques et instructions en vigueur dans une proportion acceptable. Si on admet que ces instruments contiennent des informations d'ordre opérationnel à tous les niveaux, l'organisation doit s'inquiéter de la qualité de l'information reçue par ceux qui ont, soit à appliquer, à s'impliquer ou à subir le contenu desdits documents.

- Ainsi seuls les commissaires, les administrateurs, les directeurs d'école se disent bien informés des objectifs de la commission scolaire. Plus on s'éloigne du centre de décision, plus les gens se disent pas assez informés. Les objectifs à atteindre concernent-ils aussi peu les enseignants, le personnel professionnel et le personnel de soutien? Quels sont les moyens mis en place pour informer et sensibiliser ce personnel?

- Ainsi près de 50% du personnel de soutien, des enseignants du secondaire et du personnel professionnel se considèrent peu ou pas informés du budget de leur école ou de leur unité.

De façon générale, la tâche d'informer adéquatement le personnel et de recevoir les informations de la base a été déléguée aux responsables d'unité administrative. Si ce choix cadre bien aux orientations de la commission scolaire, il faut constater que le grand nombre de personnes impliquées peut souvent entraîner la dilution, la distorsion, l'absence d'information ... à tout le moins le synchronisme fait souvent défaut. Chacun

priorise, décide de ce qui est important à dire, à transmettre à d'autres niveaux.

La complexité d'une organisation comme la Commission scolaire Des Ilets exige des moyens efficaces et concrets de communication interne. Le partage des rôles et responsabilités entre les intervenants dans les écoles et au siège social commande des actions planifiées et coordonnées, il commande l'implication soutenue des cadres de service et d'école.

En conclusion, rappelons que le personnel identifie "la qualité des communications internes en provenance de la commission scolaire" comme un élément très important dans le développement d'un sentiment d'appartenance élevé à l'organisation. Quelle est l'importance de la communication interne? Poser la question c'est à la fois y répondre ...

6.3.7 Le dernier message de l'analyse concerne la communication externe. Si les efforts déployés depuis les années 1980 ont permis à la commission scolaire et à ses écoles de jouir d'une bonne réputation auprès de la population et des milieux spécialisés, il demeure que le développement de la communication externe a été caractérisé par l'instabilité, l'intuition, l'éparpillement et un manque de volonté collective.

Dans le secteur de la publicité:

- En 1985-1986, les responsables de l'enseignement professionnel ont conçu une brochure réalisée par une firme spécialisée. En 1987-1988, c'est un plan de "marketing" visant à promouvoir l'inscription des élèves en formation professionnelle qui a été élaboré. Malgré les efforts consentis les impacts semblent nuls ... Il serait important de savoir si cette situation est reliée aux efforts fournis en promotion ou simplement à une conjoncture provinciale défavorable ou encore à des circonstances environnementales particulières.

- Au niveau du passage des élèves de niveau primaire au niveau secondaire, des plans d'information et de communication sont élaborés par les directeurs d'école secondaire en collaboration avec les divers intervenants. Cette opération charme touche à la fois l'élève et ses parents en vue de s'assurer le plus grand nombre possible d'élèves au secondaire. Malgré des efforts financiers timides, cette campagne promotionnelle contribue certainement à la réduction de la perte de clientèle vers le secteur privé (16% en 1985-1986 contre 12% en 1988-1989).

  Dans le cadre de cette campagne, parents et élèves participent avec enthousiasme aux opérations porte ouverte, visites d'écoles secondaires ou assemblées générales d'information.

  L'organisation aurait avantage à développer cette formule et à y intégrer des éléments promotionnels propres à développer une image de qualité reconnue, de notoriété et même de spécificité pour ses écoles secondaires.

- La commission scolaire a personnalisé ses services, s'est créée une image distincte par l'adoption d'un sigle stylisé annonçant une organisation jeune et dynamique. En 1985-1986, l'organisation annonçait ses couleurs en ajoutant au sigle un leitmotiv évocateur: "Tout pour réussir: du personnel qualifié, des services éducatifs de qualité". En 1987-1988, une entreprise spécialisée s'est vue confier la production d'une nouvelle papeterie et l'identification de toutes les bâtisses était complétée. La majorité des écoles ont emboîté le pas en se donnant des couleurs locales par la modification de leur nom d'appellation, l'adoption d'un sigle et souvent

d'une devise ou d'un leitmotiv correspondant à leur projet éducatif.

Ces différentes actions n'ont pas, dans la majorité des cas, encore réussi à établir dans l'esprit du public un lien entre les attributs de l'offre et un besoin potentiel; cependant, ces efforts doivent être maintenus et amplifiés en vue d'assurer une présence constante de l'organisation dans l'esprit du public et surtout d'en arriver à convaincre le milieu que l'organisation est en mesure de le satisfaire de façon exclusive.

Du côté des médias d'information:

La Commission scolaire Des Ilets a réussi au cours des dernières années à établir de bonnes relations avec la presse écrite et parlée. Ces efforts lui ont valu des présences sporadiques au niveau des différents médias et l'organisme a tenté de reconquérir une place de choix dans la région.

L'intégration, l'instabilité au niveau du personnel l'avaient éloignée des contacts qu'elle avait établis. On devra poursuivre les efforts en vue de polir les relations avec la presse écrite, régionale et locale; ainsi, tous les médias écrits du secteur nord du territoire ne sont à peu près pas sollicités (pourtant 50% de la clientèle habite ce secteur et plus de 80% des répondants affirment prendre connaissance des informations contenues dans les journaux locaux).

Par ailleurs, quelques événements ont été couverts par la télévision d'état de la région; ces couvertures ont été assurées par les interventions directes de l'école ou du secrétariat général.

En conclusion, la Commission scolaire Des Ilets pourrait être plus présente sur la place publique en diffusant davantage et par tous les moyens à sa disposi-

tion "ce qui se fait de bien dans ses écoles". D'autre part, elle devrait planifier les mesures à prendre à l'égard de l'information: la commission scolaire doit connaître les règles du jeu et s'appliquer à rechercher les moyens pour avoir plus d'impact que ses concurrents.

6.4 Les objectifs de communication.

Compte tenu de l'analyse diagnostique, nous proposons à l'organisation des objectifs globaux à atteindre au cours des trois prochaines années (1990-1991 à 1993-1994); chacun de ces objectifs sera précisé au niveau des objectifs spécifiques.

Nous favorisons une approche différentiée, c'est-à-dire, une approche préconisant des stratégies, des messages et des médias adaptés aux besoins des divers segments de la clientèle. Les objectifs et les moyens d'action à chacun des publics-cibles retenus. Nous croyons qu'avec l'enveloppe budgétaire disponible il est réaliste de penser à des programmes spécifiques touchant le personnel, la population du territoire et les parents des élèves fréquentant une école de la Commission scolaire Des Ilets.

Les objectifs proposés auront comme mandat d'agir sur les connaissances et les attitudes des clientèles-cibles retenues. Ils devront être revus à la lumière des réalisations annuelles et de leur évaluation en ayant à l'esprit que l'organisation vise à agir finalement sur les comportements.

Habituellement les objectifs doivent préciser le taux de changement souhaité, ils doivent êtres quantifiés. Cependant, nonobstant les résultats des diverses enquêtes réalisées ou analysées dans le cadre de ce mandat, l'état actuel des connaissances et des intentions des publics-cibles retenus ne nous permet pas d'établir objectivement les valeurs-cibles à atteindre pour chacun des objectifs et sous-objectifs proposés. D'autre part, la nature même de certains objectifs ou sous-objectifs fait en sorté que les résultats à atteindre sont plus facilement "observables" que "mesurables".

En conséquence, l'organisation aura avantage à recueillir des données quantitatives supplémentaires qui lui permettront d'établir la valeur-cible de certains objectifs: nous pensons plus particulièrement à l'accroissement de sa notoriété auprès de la population de son territoire. En ce qui a trait à l'objectif visant le développement d'une culture organisationnelle, nous croyons que l'organisation devra analyser annuellement la situation à la lumière d'une grille d'observation préalablement déterminée par les répondants du dossier.

6.4.1 Favoriser, auprès des différents personnels, le développement d'une culture organisationnelle reflétant le cadre de référence de la Commission scolaire Des Ilets.

Cet objectif global sera atteint par la poursuite des sous-objectifs suivants:

6.4.1.1 Au cours des trois prochaines années accroître la connaissance générale de l'organisation au

niveau de l'ensemble des employés.

6.4.1.2 Assurer le développement des communications psychosociales internes.

6.4.1.3 Faciliter l'accès à l'information d'ordre opérationnel.

6.4.1.4 En 1990-1991, favoriser les contacts entre les commissaires et le personnel de la commission scolaire.

6.4.1.5 Développer au cours des deux prochaines années la motivation et l'intention d'agir des directeurs de service et d'école face à l'information et aux communications.

6.4.1.6 Valoriser l'image des cadres intermédiaires et du personnel professionnel.

6.4.1.7 Assurer une présence active de l'organisation auprès du personnel de soutien afin de maintenir et favoriser leur implication.

6.4.2 Accroître la notoriété de la Commission scolaire Des Ilets et faire connaître ses offres auprès de la population du territoire.

Cet objectif global sera atteint par la poursuite des sous-objectifs suivants:

6.4.2.1 Assurer la présence de la Commission scolaire Des Ilets au niveau des organismes à caractère social, économique et culturel du territoire.

6.4.2.2 Faire connaître les performances des élèves et du personnel sur le territoire de la Commission scolaire Des Ilets.

6.4.2.3 Augmenter la visibilité de la Commission scolaire Des Ilets sur le territoire.

6.4.3 Assurer la fidélité des clients de la Commission scolaire Des Ilets lors des changements de niveau et d'école en s'assurant que 90% de ceux-ci utiliseront ses services.

Cet objectif sera atteint par la poursuite des sous-objectifs suivants:

6.4.3.1 Convaincre les parents des élèves fréquentant les écoles de la Commission scolaire Des Ilets de la qualité et de la pertinence des services éducatifs reçus et à recevoir dans ses écoles secondaires.

6.4.3.2 Modifier les perceptions négatives des parents ne correspondant pas à la réalité en regard de certaines caractéristiques de l'offre (discipline, encadrement, résultats académiques au secondaire).

6.5 Les stratégies de communication.

Dans une perspective de communication, le but de l'organisation étant d'obtenir un comportement positif de la part des clientèles et des prospects à l'égard de ses services, nous nous attardons ici aux stratégies d'influence.

Compte tenu de la nature du problème, nous suggérons pour une communication efficace, des stratégies basées sur les communications de masse et les communications personnalisées. Ces stratégies devront être récurrentes; une fois leur efficacité vérifiée, elles devraient se répéter annuellement afin d'assurer une continuité dans l'action et éviter les expériences à issue incertaine.

6.5.1 Les communications de masse.

. Pour le public interne, nous suggérons des actions de relations publiques et de promotion, de même que la propagation.

. Pour le public externe, notre choix favorise des actions de relations publiques, de promotion et de publicité.

6.5.2 Les communications personnalisées.

Les interventions personnalisées devront occupées une place importante dans l'ensemble des activités de communication. Rappelons-nous, que les parents démontrent un intérêt appréciable à la chose scolaire (réf. page 116) et qu'ils reconnaissent l'utilité et la nécessité pour eux de participer aux différents comités: c'est là pour l'organisation un moyen efficace d'accroître leur engagement. N'oublions pas que le personnel, les élèves, leurs parents et amis constituent des sources d'information non négligeables pour les clients actuels et futurs de l'organisation. En ce sens, nous favorisons une gamme d'activités avec ou sans participation pour les publics-cibles retenus.

6.5.3 Le programme de communication.

Conformément au mandat reçu, nous présentons au tableau 14 le programme triennal de communication élaboré pour la Commission scolaire Des Ilets. On y retrouve l'ensemble des activités propres aux stratégies proposées, les responsabilités d'action et les échéanciers pour chacun des objectifs retenus. Rappelons finalement

que ce plan prend ses racines dans les trois objectifs généraux suivants:

1- **FAVORISER, AUPRES DES DIFFERENTS PERSONNELS, LE DEVELOPPEMENT D'UNE CULTURE ORGANISATIONNELLE REFLETANT LE CADRE DE REFERENCE DE LA C.S.D.I.**

2- **ACCROITRE LA NOTORIETE DE LA C.S.D.I. ET FAIRE CONNAITRE SES OFFRES AUPRES DE LA POPULATION DU TERRITOIRE.**

3- **ASSURER LA FIDELITE DES CLIENTS DE LA C.S.D.I. LORS DES CHANGEMENTS DE NIVEAU ET D'ECOLE.**

S'il est réaliste de penser que l'organisation doive mettre en place des programmes spécifiques pour le personnel, la population du territoire et les parents des élèves, il est impérieux de prioriser et limiter les activités pour tenir compte de la capacité et de la volonté d'agir de la Commission scolaire Des Ilets.

En ce sens, nous nous permettons de prioriser les activités à réaliser en 1990-1991 pour chacun des objectifs retenus.

Nous présentons donc le programme triennal comme un "cadre de référence" à partir duquel l'organisation devra annuellement se référer pour évaluer ses actions et déterminer les mesures à prendre l'année suivante. A l'intérieur du délai global de trois ans, nous croyons, compte tenu de la nature des objectifs proposés, qu'il est pertinent d'établir des séquences de réalisa-

tion qui tiendront compte des principales tâches des communications. Ainsi, selon que le plan vise à agir sur les connaissances, les attitudes ou le comportement, le début, la fin ou la durée des actions devront être précisés par les répondants du dossier.

14. **Programme de communication.**

TABLEAU 14

CLIENTELE VISEE: TOUS LES PERSONNELS DE LA C.S.D.I.

6.4.1 OBJECTIF GENERAL: Favoriser, auprès des différents personnels, le développement d'une culture organisationnelle reflétant le cadre de référence de la C.S.D.I.

SOUS-OBJECTIFS	ACTIVITES	RESPONSABLE(S)	ECHEANCIER
6.4.1.1 Au cours des trois prochaines années, accroître la connaissance générale de l'organisation au niveau de l'ensemble des employés.	Conférences à caractère professionnel.	Cadres et directeur général.	Annuel.
	Colloque local à caractère pédagogique.	Services éducatifs.	A tous les 3 ans.
	Sessions d'information à caractère opérationnel.	Cadres et directeur général.	1 à 2 fois l'an.
	Assemblée générale des employés.	Directeur général et président.	Annuel.
	Accueil du nouveau personnel.	Ressources humaines et service des communications.	Annuel.
6.4.1.2 Assurer le développement des communications psychosociales internes susceptibles d'intéresser l'ensemble des employés.	Comité social - commission qui voit à l'organisation du social de la rentrée et du social de fin d'année.	Service des communications.	Septembre et juin/annuel.
	Souper gastronomique.	Le comité social.	1 à 2 fois l'an.
	Club sandwich.	Le comité social.	1 à 2 fois l'an.

* Priorités dans les activités à réaliser en 1990-91

CLIENTELE VISEE: TOUS LES PERSONNELS DE LA C.S.D.I.

6.4.1 OBJECTIF GENERAL: Favoriser, auprès des différents personnels, le développement d'une culture organisationnel reflétant le cadre de référence de la C.S.D.I.

SOUS-OBJECTIFS	ACTIVITES	RESPONSABLE(S)	ECHEANCIER
	*Négociations de tarifs préférentiels pour le personnel auprès de certains commerces du territoire scolaire.	Ressources matérielles.	Continu.
	Créer des activités collectives pour le personnel: . chorale locale; . ligue de quilles; . équipe de hockey.	Le comité social.	Continu.
6.4.1.3 Faciliter l'accès à l'information d'ordre opérationnel.	*L'Entre-F-Ilets.	Service des communications.	2 fois par mois.
	*Les Services à votre service.	Service des communications.	Aux 5 ans.
	*"En Bref" ou "Les comités en action" (informations pertinentes à transmettre suite aux différents comités).	Service des communications.	Mensuel.
	Le Réseau: pourrait devenir informatisé.	Secrétariat général.	Mensuel.

CLIENTELE VISEE: LES COMMISSAIRES

6.4.1 OBJECTIF GENERAL: Favoriser, auprès des différents personnels, le développement d'une culture organisationnelle reflétant le cadre de référence de la C.S.D.I.

SOUS-OBJECTIFS	ACTIVITES	RESPONSABLE(S)	ECHEANCIER
6.4.1.4 Favoriser les contacts entre les commissions et le personnel de la Commission scolaire Des Ilets.	*Commissions participatives.	Le président.	Selon la programmation.
	*Comité permanent.	Le président.	Selon la programmation.
	*Conseil des commissaires: . informations en provenance des unités administratives (personnels invités).	Le secrétaire général.	Selon les rencontres du C.C.
	Représentation de la C.S.D.I. auprès des parents et du personnel lors d'événements organisés par les écoles. Exemples: assemblée annuelle des parents, accueil des personnels, etc.	Les commissaires.	Selon les activités des écoles.
	Invitations aux commissaires à des activités impliquant tous les personnels de la C.S.D.I. Exemples: colloque, assemblée générale.	Le secrétaire général.	Selon la programmation des activités.

CLIENTELE VISEE: LES COMMISSAIRES

6.4.1 OBJECTIF GENERAL: Favoriser, auprès des différents personnels, le développement d'une culture organisationnelle reflétant le cadre de référence de la C.S.D.I.

SOUS-OBJECTIFS	ACTIVITES	RESPONSABLE(S)	ECHEANCIER
	*Expédition aux commissaires de quartiers des publications produites par son ou ses écoles respectives.	Cadres d'école.	Selon les publications.
	*Sessions d'information lors de leur entrée en fonction.	Secrétariat général.	Aux 4 ans.

CLIENTELE VISEE: DIRECTEURS DE SERVICE ET D'ECOLE

6.4.1 OBJECTIF GENERAL: Favoriser, auprès des différents personnels, le développement d'une culture organisationnelle reflétant le cadre de référence de la C.S.D.I.

SOUS-OBJECTIFS	ACTIVITES	RESPONSABLE(S)	ECHEANCIER
6.4.1.5 Développer au cours des deux prochaines années la motivation et l'intention d'agir des directeurs de service et d'école face à l'information et aux communications.	Rencontres sur l'état de l'organisation.	Directeur général.	Annuel Février-Mars.
	Journées internes: "Marketing du système public d'enseignement" et l'importance des communications.	Directeur des services des ressources humaines et secrétariat général.	2 jours.
	*Les directeurs de service offrent un programme d'activités d'information aux écoles, pour animer des rencontres dans les écoles lors de journées de planification réservées à cette fin.	Directeur général.	Annuel.
	Aide-conseil pour l'élaboration de plans d'information et de communication au niveau des unités.	Service des communications.	Selon les objectifs annuels des diverses unités.
	Elaboration d'un guide pour traiter l'information et les communications.	Service des communications.	1990-1991.

CLIENTELE VISEE: DIRECTEURS DE SERVICE ET D'ECOLE

6.4.1 OBJECTIF GENERAL: Favoriser, auprès des différents personnels, le développement d'une culture organisationnelle reflétant le cadre de référence de la C.S.D.I.

SOUS-OBJECTIFS	ACTIVITES	RESPONSABLE(S)	ECHEANCIER
	*Aide-conseil et support technique pour des publications spéciales. Exemple: Parents-adolescents.	Service des communications.	Selon la demande.

CLIENTELE VISEE: LES CADRES INTERMEDIAIRES ET LE PERSONNEL PROFESSIONNEL

6.4.1 OBJECTIF GENERAL: Favoriser, auprès des différents personnels, le développement d'une culture organisationnelle reflétant le cadre de référence de la C.S.D.I.

SOUS-OBJECTIFS	ACTIVITES	RESPONSABLE(S)	ECHEANCIER
6.4.1.6 Valoriser l'image des cadres intermédiaires et du personnel professionnel de l'organisation.	*Rencontre collective pour préciser les rôles, les responsabilités et les pouvoirs. Dégager les attentes comme partenaires.	Directeur général.	1990-1991.
	Elaboration d'un plan de perfectionnement répondant aux attentes spécifiques de ce personnel.	Directeur des services des ressources humaines.	1990-1991.
	*Participation de ce personnel aux comités de travail existants selon leurs champs de compétence: . comités de gestion; . comités ad hoc.	Cadres.	Continu.
	Production d'articles spécialisés pour journaux, revues spécialisées, etc.	Cadres intermédiaires et personnel professionnel.	Selon la programmation.
	Présentation de conférence pour le personnel, les parents et les élèves.	Cadres intermédiaires et personnel professionnel.	Continu.

CLIENTELE VISEE: LES CADRES INTERMEDIAIRES ET LE PERSONNEL PROFESSIONNEL

6.4.1 OBJECTIF GENERAL: Favoriser, auprès des différents personnels, le développement d'une culture organisationnelle reflétant le cadre de référence de la C.S.D.I.

SOUS-OBJECTIFS	ACTIVITES	RESPONSABLE(S)	ECHEANCIER
	Création d'équipes de travail.	Cadres de service et d'école.	Continu.
	*Journée d'étude: l'administration et le professionnel dans le développement de la C.S.D.I.	Secrétariat général et ressources humaines.	1990-1991.

CLIENTELE VISEE: LE PERSONNEL DE SOUTIEN

6.4.1 OBJECTIF GENERAL: Favoriser, auprès des différents personnels, le développement d'une culture organisationnelle reflétant le cadre de référence de la C.S.D.I.

SOUS-OBJECTIFS	ACTIVITES	RESPONSABLE(S)	ECHEANCIER
6.4.1.7 Assurer une présence active de l'organisation auprès du personnel de soutien afin de maintenir et favoriser leur implication.	*Souper-causerie: a) L'importance de l'accueil. b) L'importance de l'image (bâtisses).	Secrétariat général.	Octobre 1990.
	*Rencontre collective (secrétaire de direction et d'école) pour préciser le contenu de certaines politiques et/ou instructions.	Agente d'administration.	2 à 3 fois par an.
	Création de comités ad hoc sur des sujets spécifiques.	Agente d'administration.	Selon le besoin.
	Elaboration d'un programme de développement.	Directeur des services des ressources humaines.	Annuel.

CLIENTELE VISEE: LA POPULATION DU TERRITOIRE

6.4.2 OBJECTIF GENERAL: Accroître la notoriété de la C.S.D.I. et faire connaître ses offres auprès de la population du territoire.

SOUS-OBJECTIFS	ACTIVITES	RESPONSABLE(S)	ECHEANCIER
6.4.2.1 Assurer la présence de la C.S.D.I. au niveau des organismes à caractère social, économique et culturel du territoire.	*Inventaire des organismes du territoire.	Secrétariat général.	1990/annuel.
	Offre de personnes-ressources aux organismes du territoire.	Président, commissaires, directeur général, cadres et autres personnels.	Annuel.
	Présences régulières dans les clubs sociaux du territoire.	Président, commissaires, directeur général, cadres et autres personnels.	Continu.
	*Implications dans des organismes communautaires. Exemple: Centraide.	Président, commissaires, directeur général, cadres et autres personnels.	Continu.
6.4.2.2 Faire connaître les performances des élèves et du personnel sur le territoire de la C.S.D.I.	*Exposition dans les endroits plublics.	Ecoles.	Avril/annuel.
	Concours dans le milieu scolaire.	Services éducatifs et écoles.	Selon l'offre.
	Gala reconnaissance pour les anciens et le personnel.	Ressources humaines et écoles.	Mai 1993/ 3 ans.
	*Faire connaître les résultats aux examens ministériels.	Service des communications.	Décembre/annuel.

CLIENTELE VISEE: LA POPULATION DU TERRITOIRE

6.4.2 OBJECTIF GENERAL: Accroître la notoriété de la C.S.D.I. et faire connaître ses offres auprès de la population du territoire.

SOUS-OBJECTIFS	ACTIVITES	RESPONSABLE(S)	ECHEANCIER
6.4.2.3 Augmenter la visibilité de la C.S.D.I. sur le territoire.	*Avis et annonces publics à caractère plus promotionnel.	Service des communications.	Continu.
	Mascotte de la C.S.D.I.	Service des communications.	Septembre 1991.
	Objets promotionnels pour les commerces du territoire.	Service des communications.	1991-1992.
	*Distribution des brochures de la C.S.D.I. dans les cabinets professionnels du territoire.	Service des communications.	Selon les publications.
	Panneaux publicitaires sur les autobus scolaires et camion.	Service des communications et transport scolaire.	Continu.
	*Rapport annuel.	Secrétariat général.	Décembre/annuel.
	*Présence régulière dans les journaux locaux.	Service des communications.	Continu.
	Journal C.S.D.I. par la population.	Service des communications.	3 fois par année.

CLIENTELE VISEE: LES PARENTS

6.4.3 OBJECTIF GENERAL: Assurer la fidélité des clients de la C.S.D.I. lors des changements de niveau et d'école.

SOUS-OBJECTIFS	ACTIVITES	RESPONSABLE(S)	ECHEANCIER
6.4.3.1 Convaincre les parents des élèves fréquentant les écoles de la C.S.D.I. de la qualité et de la pertinence des services éducatifs reçus et à recevoir dans ses écoles secondaires.	*Passage primaire, secondaire.	Services éducatifs et écoles.	Novembre/annuel.
	*Passage école St-Pierre, école Les Sentiers.	Services éducatifs et écoles.	Novembre/annuel.
6.4.3.2 Modifier les perceptions négatives des parents ne correspondant pas à la réalité en regard de certaines caractéristiques de l'offre (discipline, encadrement, résultats académiques).	*Gala Méritas et exposition des réalisations des élèves lors d'une même soirée.	Secrétariat général.	Juin/annuel.
	Brunch à caractère culturel.	Service des communications.	Avril/2ans.
	Opération porte ouverte.	Service des communications.	Annuel.
	*Publiciser auprès de parents, les services offerts et le vécu à la C.S.D.I. (stand d'information, bulletin d'information des écoles, livret d'information).	Service des communications.	Selon le calendrier établi.

CLIENTELE VISEE: LES PARENTS

6.4.3 OBJECTIF GENERAL: Assurer la fidélité des clients de la C.S.D.I. lors des changements de niveau et d'école.

SOUS-OBJECTIFS	ACTIVITES	RESPONSABLE(S)	ECHEANCIER
	*Colloque pour les parents de 4e année.	Services éducatifs et écoles.	Février/annuel.

6.5.4 L'axe de communication.

Après avoir établi les activités propres aux stratégies de communication proposées, nous tenterons maintenant de cerner la stratégie psychologique à retenir. Autrement dit, il nous faut ici déterminer ce qui doit "nourrir" le message, l'axe ou le thème de communication.

L'axe de communication proposé s'appuie sur les données des recherches effectuées dans le cadre de ce mandat. L'analyse diagnostique nous a permis d'établir les forces et les faiblesses de l'organisation. Après avoir réalisé une analyse d'attitude, nous en sommes arrivés à la conclusion qu'il nous fallait davantage susciter des changements de perception chez les publics-cibles que de modifier l'offre. Ce contact confirme une stratégie d'ordre communicationnel.

Dans le cadre de l'analyse des communications externes, nous notions (réf. page 124) qu'en 1985-1986, l'organisation retenait l'axe de communication suivant: "Tout pour réussir: du personnel qualifé, des services éducatifs de qualité".

Bien que les composantes multiples de cet axe ne s'appuient pas nécessairement sur des caractéristiques dis-

tinctes de l'offre de l'organisation, nous croyons cependant qu'elles se fondent sur des caractéristiques désirables et désirées par le public-cible.

Ainsi les enquêtes réalisées à l'automne 1988 révèlent certaines caractéristiques particulièrement désirables pour la clientèle -cible; citons particulièrement:

- l'enseignement des matières de base;
- la compétence du personnel;
- la discipline;
- la relation maître-élèves;
- l'enseignement des autres matières;
- le suivi et le soutien aux élèves;
- l'apprentissage de l'autonomie au secondaire.

D'autre part, notre analyse d'attitude nous permet d'affirmer que la réussite scolaire est ce qui préoccupe fondamentalement l'ensemble des publics-cibles et peut constituter, de ce fait, une proposition d'offre désirable.

En conséquence, nous suggérons à l'organisation de maintenir l'axe de communication actuel soit: "Tout pour réussir: du personnel qualifié, des services éducatifs de qualité". La base de l'axe: "Tout pour réussir" permet à l'organisation d'unifier son offre à tous les niveaux d'enseignement. Les deux éléments rattachés à cette proposition de base: "du personnel qualifié" et "des services éducatifs de qualité" constituent des pilliers solides sur lesquels repose la promesse de réussite.

Finalement, à la lumière de la conjoncture environnementale, l'axe proposé permettra des variables possibles d'exploitation en vue d'appuyer certaines caractéristiques distinctives valables pour tous les niveaux d'enseignement ou pour des niveaux spécifiques, nous pensons plus spécialement à:

- l'apprentissage de l'autonomie;
- la discipline;
- le suivi et le soutien aux élèves;
- l'enseignement des matières de base.

Les principaux éléments du plan de communication illustrés au tableau 14 devront faire l'objet d'une planification annuelle où devront être précisés le calendrier de réalisation, la répartition budgétaire, les modalités d'évaluation.

6.6 Structures opérationnelles.

L'implantation et le maintien d'un programme d'information et de communication exige la participation de tout le personnel de l'organisation.

6.6.1 Le personnel.

Pour ce faire, l'organisation doit se doter du personnel requis et adopter une structure opérationnelle facilitante.

Au niveau du personnel, la majorité des commissions

scolaires intègrent le dossier de l'information et des communications à la tâche d'un employé ou encore embauchent un employé à temps partiel; dans quelques cas la tâche est répartie entre plusieurs employés. Un peu partout les commissions scolaires éprouvent un manque de personnel spécialisé apte à diriger un programme continu de communication. Le problème majeur demeure les contraintes budgétaires et la Commission scolaire Des Ilets n'échappe pas à cette situation.

Dans ce contexte et considérant que la tâche d'un agent d'information est de nos jours beaucoup plus que la simple rédaction de communiqués, nous croyons que la Commission scolaire Des Ilets devrait avoir au sein de son personnel l'équivalent d'un employé en charge du programme de communication. En ce sens, la responsabilité administrative du dossier serait confiée au secrétariat général pour la moitié d'une tâche. Quant aux éléments spécialisés inhérents à l'information et aux communications, ils seraient confiés à un agent d'information à temps partiel (demi-temps).

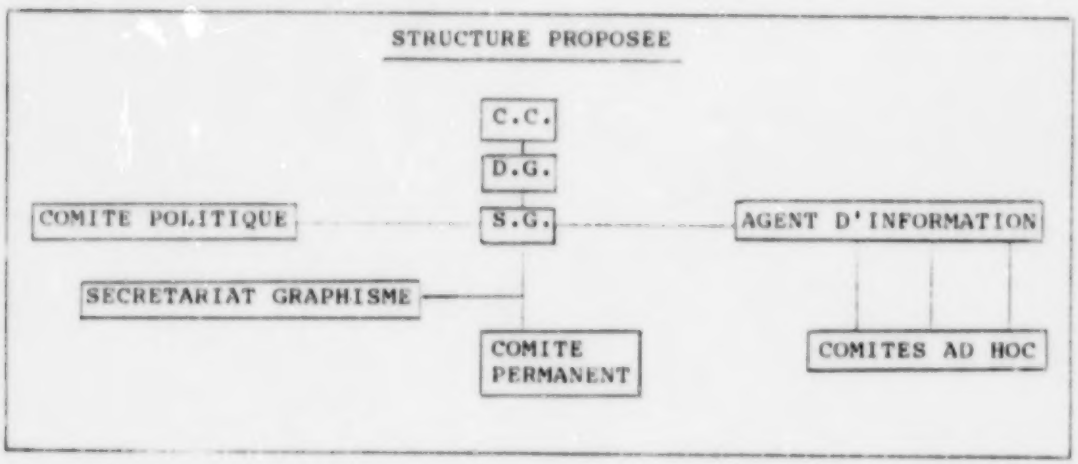
Finalement, considérant le support technique essentiel au suivi des dossiers, nous croyons que l'organisation doit prévoir l'équivalent d'un demi-poste aux fins d'assurer plus spécifiquement le service de secrétariat et de graphisme au niveau de la commission.

Pour supporter le secrétariat général dans sa mission de l'information et des communications, nous croyons pertinent de mettre en place un comité permanent où seront représentées les différentes catégories de personnel.

Finalement, la mise sur pied de différents comités ad hoc sera requise annuellement au niveau de la réalisation d'activités d'envergure. L'organisation aura avantage à impliquer les différentes catégories d'intervenants au niveau de ces comités.

TABLEAU 15

15. Structure opérationnelle.



6.6.2 Le partage des responsabilités.

A) Secrétaire général.

Assumer la responsabilité de l'administration et de la gestion du service de communication et d'information et des ressources qui y sont affectées compte tenu des droits, pouvoirs et obligations de la commission qui ont été délégués à cet emploi.

A cet effet, il:

- voit au respect des orientations administratives de la commission scolaire en regard de l'information et de la communication;
- étudie tous les aspects des relations avec le public;
- élabore les lignes de conduite en matière de relations publiques;
- élabore et voit à l'application d'une politique d'information et de communication;
- assume la responsabilité générale de la réalisation du plan d'information et de communication.

B) Agent d'information.

Concevoir et réaliser les politiques et les programmes d'information et de communication de la commission à l'endroit des différentes clientèles tant à l'externe qu'à l'interne.

A cet effet, il:

- rédige les publications;
- organise les conférences de presse;
- met sur pied des mécanismes de rétro-information;

- conseille et supporte les responsables d'unité administrative;
- supporte et avise les différents comités qui lui sont rattachés;
- assure les relations avec les journalistes;
- définit le plan annuel d'information et de communication;
- détermine l'information à distribuer et sélectionne les modes de communication appropriées.

C) Comité permanent.

a) Composition.

- secrétaire général;
- agent d'information;
- deux cadres d'école;
- représentant des services des ressources humaines.

b) Mandat.

- Participe à la planification, la coordination, et l'évaluation des programmes annuels.

- Détermine les modalités de mise à jour des données reliées au dossier, tant à l'interne qu'à l'externe.

- Participe à la révision globale du plan d'information et de communication.

Comités ad hoc.

a) Composition.

Participation de toutes les catégories de personnel.

b) Mandat.

- Voir à la réalisation d'activités d'envergure prévues au plan annuel (ex.: Gala Méritas, activités sociales, activités promotionnelles...).

D) Comité politique.

a) Composition.

- secrétaire général;
- quatre commissaires.

b) Mandat.

- Assurer la participation des commissaires relativement aux orientations et aux politiques en regard de l'information et des communications.

6.7 Budgétisation.

Le budget affecté à l'information et aux communications pour l'année 1988-1989 est estimé à 43 000,00 $. Ce budget inclut la participation de la Caisse populaire d'Orsainville au financement du Gala Méritas.

Le programme proposé commande un ajout annuel moyen de 14 000,00 $ au budget actuel. Compte tenu de l'encadrement budgétaire déterminé par l'organisation, nous prenons pour acquis que certaines activités devront s'autofinancer ou être financées par des organismes externes.

Le programme proposé prévoit, l'équivalent d'un demi-poste pour s'assurer le service de secrétariat et de graphisme. Cette mesure n'entraîne aucun coût additionnel. Quant au demi-poste d'agent d'information, il devrait être comblé par une réaffectation interne; le perfectionnement requis serait intégré aux budgets actuellement disponibles à ce niveau. Cette mesure entraîne une économie compte tenu de la situation prévalant en 1989-1990.

7. RECOMMANDATIONS

7. RECOMMANDATIONS

Dans ce chapitre, nous formulons des recommandations à la Commission scolaire Des Ilets quant à la mise en place et à la réalisation de son plan d'information et de communication.

7.1 Problèmes et solution.

Dans le chapitre 3, nous notions que l'organisation était préoccupée par certains éléments:

- sa notoriété;
- la satisfaction de sa clientèle;
- la qualité et la quantité des moyens d'information en place;
- la satisfaction et la fierté de son personnel eu égard à la réalisation de sa mission;
- la perte de clientèle lorsque les élèves passent du niveau primaire au niveau secondaire;
- les rôles et les responsabilités en regard de l'information et de la communication.

Nous croyons que l'analyse diagnostique réalisée apporte à l'organisation un éclairage nouveau sur l'ensemble de la problématique; si plusieurs de ses présomptions se sont confirmées entre autres au niveau de la satisfaction de sa clientèle et de sa notoriété, il est devenu évident qu'elle doive se doter d'un outil de gestion au niveau de l'information. En conséquence, nous proposons l'adoption et la mise en oeuvre du plan d'information et de communication présenté au chapitre précédent.

7.2 Recommandations.

Pour que la réalisation du plan d'information et de communication réponde à des critères d'efficience et d'efficacité,

nous croyons essentiel que l'organisation se donne des moyens favorisant son action.

Nous formulons donc certaines recommandations susceptibles d'augmenter la performance de la Commission scolaire Des Îlets au niveau de ses actions de communication et d'atteindre les objectifs proposés dans le plan.

Recommandation 1.

Compte tenu de l'ampleur du programme de communication, des ressources disponibles et de l'analyse diagnostique, nous recommandons qu'au cours des trois prochaines années, l'organisation priorise les communications internes pour favoriser le développement d'une culture organisationnelle reflétant son cadre de référence.

En ce sens, nous recommandons qu'en 1990-1991 le programme d'action s'adresse plus particulièrement au personnel cadre et au personnel professionnel de l'organisation. Les programmes d'action 1991-1992 et 1992-1993 devraient davantage permettent la réalisation d'activités ayant comme cible les membres des autres catégories de personnel.

Dans la poursuite de cet objectif, nous recommandons à l'organisation d'utiliser des stratégies basées sur les communications de masse et les communications personnalisées.

Recommandation 2.

En ce qui a trait aux activités reliées aux communications externes, nous recommandons à l'organisation, pour les trois prochaines années, de concentrer ses efforts sur le maintien et l'amélioration de certaines activités déjà présentes dans son programme de communication avant de s'aventurer dans de nouvelles réalisations.

Cette approche devrait permettre à l'organisation d'éviter l'éparpillement, de planifier ses interventions tout en lui permettant d'assurer une présence positive constante auprès de la population et des clients actuels et futurs de son territoire.

Du côté des médias d'information, les efforts en vue de polir les relations avec la presse écrite régionale et locale devront être accentués. Au niveau de la publicité, l'enrichissement de certaines activités tel le passage élémentaire-secondaire devra être envisagé. A ces stratégies axées sur la communication de masse, l'organisation devra greffer des stratégies portant davantage sur la communication personnalisée; à ce titre, les activités avec participation, telles "les réunions" dans les écoles ou au niveau commission seront privilégiées.

Recommandation 3.

En considération de l'analyse réalisée au niveau de l'offre de l'organisation, nous recommandons le maintien de l'axe de communication déterminé en 1986: "Tout pour réussir: du personnel qualifié, des services éducatifs de qualité".

Cet axe à composantes multiples est suffisamment riche pour inspirer les différents messages à véhiculer. De plus, il permet à l'organisation d'y introduire des "variables" appropriées au moment où l'offre présente une caractéristique plus particulièrement désirable et distinctive pour le milieu. Des thèmes tels la discipline, la réussite des élèves dans les matières de base, la qualité de la vie étudiante, le suivi et le soutien aux élèves constituent des éléments majeurs d'une promesse de satisfaction auprès des publics-cibles qui pourrait enrichir l'axe proposé.

Recommandation 4.

Lors de notre intervention, nous avons remarqué une distribution assez diffuse entre les écoles et le siège social des responsabilités et des décisions relatives à l'information et aux communications.

Il y a lieu, à notre avis, de resituer, à la lumière de la Loi sur l'instruction publique et de l'analyse diagnostique, les centes de décision.

Nous recommandons que le comité permanent proposé au chapitre 6 donne les grandes orientations de l'implantation du service de l'information et détermine annuellement les priorités d'actions; que la réalisation du plan soit sous la responsabilité unique du secrétaire général.

Recommandation 5.

Tout au long de ce travail, nous avons dû mener des recherches afin de cerner les particularités de l'offre, de la clientèle interne et externe; nous avons constaté également que les informations issues de certains travaux de recherches antérieures menées par l'organisation ou des organisations du territoire n'étaient pas colligées. En demeurant conscients de la difficulté pour une organisation de cette taille de faire de la recherche et du développement:

Nous recommandons que la Commission scolaire Des Ilets utilise les ressources de son milieu (exemple: CLSC "La Source") afin de créer et de mettre à jour une banque de données relatives à ses offres, à sa clientèle actuelle et future et ce, de façon à répondre aux besoins spécifiques de son territoire.

Recommandation 6.

Lors de notre analyse de plans d'information et de communication élaborés dans d'autres organismes et des actions passées en communication à la Commission scolaire Des Ilets, nous

avons constaté que les moyens d'évaluation étaient ou très peu élaborés ou carrément inexistants. Pourtant, il est essentiel pour une organisation de savoir si les efforts investis ont permis d'atteindre les objectifs visés. Aussi:

Nous recommandons que la Commission scolaire Des Ilets développe et mette en oeuvre des moyens pour mesurer les impacts réels de son plan d'information et de communication afin de déterminer les gains réalisés et de réorienter le programme s'il y a lieu.

Recommandation 7.

Lors de notre analyse diagnostique, nous avons identifié certaines caractéristiques majeures de l'offre pour lesquelles le taux de satisfaction de la clientèle n'était pas très élevé. Citons notamment: le suivi et le soutien aux élèves au secondaire, la qualité des bibliothèques et de la suppléance au secondaire, les services aux élèves en difficulté d'adaptation et d'apprentissage, l'effort personnel demandé à l'élève.

Même si l'organisation n'a pas à réagir massivement sur son offre, nous recommandons que la Commission scolaire Des Ilets élabore à moyen terme un plan de marketing susceptible d'améliorer son offre afin de la rapprocher le plus possible des attentes de la population.

Recommandation 8.

La réalisation complète du plan d'information et de communication proposée pourrait entrainer des ressources budgétaires supérieures aux sommes d'argent actuellement consenties. Cependant, nous ne croyons pas que l'organisation puisse et doive augmenter son enveloppe budgétaire à ce niveau.

En conséquence, nous recommandons que la Commission scolaire Des Ilets cherche à assurer le financement de certaines activités d'envergure par la participation des organismes publics et des entreprises privées de son territoire.

8. CONCLUSION

8. CONCLUSION

En guise de conclusion, nous faisons nôtres quelques phrases d'un article de madame Claire Deslongchamps (Magasine Avenir, volume 4, numéro 3, avril 1990).

"Clé de la compréhension entre les diverses composantes. Véhicule de l'image de l'entreprise auprès de ses publics interne et externe ... On attend beaucoup des communications. Pas plus que la gestion des ressources humaines ou la planification des activités, les communications ne s'imposent".

En ce sens, lors de notre intervention, nous avons constaté que la Commission scolaire Des Ilets possède des informations sur son marché, ses clientèles-cibles, ses services ... Nous avons fait également le constat que ces informations étaient insuffisantes, n'étaient pas colligées et que les actions de communication ne faisaient pas l'objet d'une planification éclairée.

Nous avons donc dû, dans un premier temps, compléter et colliger ces informations dans les limites des moyens mis à notre disposition. Nous avons pu cerner davantage dans un "livre de bord" les éléments essentiels à la détermination d'objectifs de communication et à la mise en place de stratégies appropriées. Pour notre part, nous croyons avoir réalisé le premier objectif que nous nous étions fixé soit de réaliser une analyse diagnostique de la situation eu égard à l'information et aux communications à la Commission scolaire Des Ilets.

Dans un deuxième temps, nous avons complété notre mandat en proposant à l'organisation son premier plan d'information et de communi-

cation. Vous noterez notre insistance sur l'engagement de la commission scolaire dans son milieu et l'importance que nous accordons à la participation de son personnel. Ces deux aspects constituent avec la planification des actions, les clés de réussite du plan proposé. Nous croyons donc offrir à l'organisation un outil moderne de gestion de son information susceptible de mieux faire connaître ses services, ses réalisations et conserver ainsi l'appui de la population.

BIBLIOGRAPHIE

ARNOLD, J. (1967). World of mouth advertising.

ASSOCIATION CANADIENNE D'EDUCATION (1986). Le marketing du système scolaire: Comment gagner la confiance du public. Toronto.

BLACK, C.E. et ROERING, K.J. (1977). Profil du consommateur, KRW.

BOISVERT, J.M. (1980). Administration de la publicité. Chicoutimi: Gaétan Morin, éditeur.

BROCHARD, B. et LANDREVIE, J. (1983). Le publicator. Paris: Dallas.

COSSETTE, C. et DERY, R. (1987). La publicité en action. Montréal: Les éditions Riguil internationales et les éditions publicitaires.

DARMON, R.Y., LAROCHE, M. et PETROF, J.V. (1978). Le marketing, fondements et applications. Montréal: Mc Graw-Hill.

DESAULNIERS, Pierre L. (1989). L'élaboration d'une campagne de communication. Québec.

DESAULNIERS, Pierre L. (1989). L'élaboration d'un programme de communication. Québec.

DESAULNIERS, Pierre L. (1985). La planification marketing, ou comment viser juste. Québec.

DESAULNIERS, Pierre L. (1982). Le marketing public et la communication avec la clientèle. Québec.

DESLONGCHAMPS, Claire (1990). La communication dans l'organisation. Magasine Avenir, volume 4, no 3.

ENGER, KOLLAT et BLACKWELL. (1973). Consumer Behavior, 2e édition. Holt, Rivebart and Winston, New York.

FEDERATION DES COMMISSIONS SCOLAIRES CATHOLIQUES DU QUEBEC (1988). Promotion du système public d'enseignement. Ste-Foy.

FEDERATION DES COMMISSIONS SCOLAIRES CATHOLIQUES DU QUEBEC (1987), Les relations de travail et la promotion de l'école publique, Ste-Foy.

FILIATRAULT, Pierre, Ph.D. (1979), Les nouveaux horizons du marketing.

KATZ et LAZARFELD (1955), Personnel influence, New York: The Free Press.

ANNEXE

LES SOURCES D'INFORMATION SECONDAIRES:

A) Externes:

Communauté urbaine de Québec, Portrait socio-économique, données des recensements de 1976, 1981, 1986.

C.L.S.C. La Source, Enquête socio-démographique, 1989.

Commission scolaire de Varennes, Sondage sur les attentes et les besoins en information des parents, 1987.

Commission scolaire de Sherbrooke, Sondage sur les attentes et les perceptions des parents, 1987.

Commission scolaire de St-Exupéry, Sondage d'opinions auprès des parents, notoriété de l'organisation, 1977.

Commission régionale de Chambly, Plan de communication, 1987.

Sorecon, Les perceptions à l'égard de la Commission scolaire régionale de Chambly, 1986.

Commission scolaire de Charlesbourg, Proposition d'un plan de communication, 1986.

Commission des écoles catholiques de Montréal, Les relations publiques de l'école, document de travail, 1986.

Conseil supérieur de l'éducation, direction de la recherche, La participation des parents dans les comités d'école, 1978.

B) Internes:

Commission scolaire Des Ilets, Les attentes des parents du milieu vis-à-vis l'enseignement secondaire et leur participation à l'école, 1985.

Commission scolaire Des Ilets, école secondaire Les Sentiers, Mon vécu à l'école secondaire, 1987.

Commission régionale Jean-Talon, Les causes qui amènent les parents à choisir l'école privée secondaire, 1984.

DATE DUE
ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION
06 JAN 1993
1993-03-08